




3 1761 11709083 7





Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto







CAI  
RM  
-R74

134

Government  
Publications



## CHANGE YOUR PERCEPTION

2000 Annual Report



Royal Canadian  
Mint

Monnaie royale  
canadienne



## Financial and operating highlights

	2000	1999	% change
<b>Key financial highlights</b> (in millions of dollars)			
Revenue*	302.6	584.4	(48.2)
Income before income tax*	8.7	22.0	(60.5)
Net income**	5.6	21.7	(74.2)
Total assets	182.6	180.6	1.1
Capital expenditures	14.0	30.3	(53.8)
Cash flows from operating activities	2.2	43.8	(95.0)

### Key operating highlights

Circulation coins produced (in millions of pieces)	3,955.5	3,514.2	12.6
Gold bullion sales (in thousands of ounces)	125.6	758.3	(83.4)
% of contribution margin from new products	24%	31%	—
Number of employees	698	745	(6.3)

Gross profit (in millions of dollars)	78.5	91.2	(13.9)
Value-added sales revenue per employee***	146.0	182.0	(19.8)
Pre-tax return on equity	9.3%	27.5%	—
Debt to equity ratio	0.40:1	0.46:1	—
Shareholder's equity (in millions of dollars)	96.2	91.0	5.7

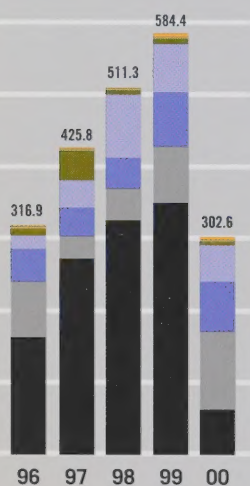
\* Decrease largely due to the decline in bullion.

\*\* The Mint's effective tax rate rose to 33% (zero-1999 and prior) due to 1999 depletion of loss carry-forwards.

\*\*\*Revenue minus cost of metal divided by average number of employees (in thousands of dollars).

### Revenue (segmented)

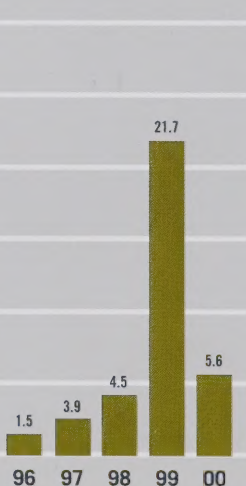
(\$ in millions)



- Bullion
- Canadian circulation
- Canadian numismatic
- Foreign circulation
- Foreign numismatic
- Refining services
- Other

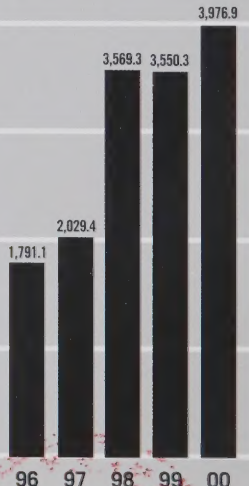
### Net income

(\$ in millions)



### Total production

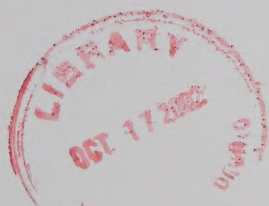
(millions of pieces)





## Contents

<b>Royal Canadian Mint at-a-glance</b>	<b>2</b>
<b>Message from the President</b>	<b>16</b>
<b>Message from the Chair</b>	<b>18</b>
<b>Note on Governance</b>	<b>18</b>
<b>Directors and Officers</b>	<b>19</b>
<b>Financial report</b>	<b>20</b>



**Head Office, Ottawa**  
Royal Canadian Mint  
320 Sussex Drive  
Ottawa, Ontario  
Canada K1A 0G8  
(613) 993-3500

**Winnipeg Plant**  
Royal Canadian Mint  
520 Lagimodière Boulevard  
Winnipeg, Manitoba  
Canada R2J 3E7  
(204) 983-6400



# Royal Canadian Mint at-a-glance

## Profile/segment description

The Royal Canadian Mint produces all of the circulation coins used in Canada and manages the supporting distribution systems for the Government of Canada. The Mint is one of the world's foremost producers of circulation, collector and bullion investment coins for the domestic and international marketplace. It is also one of the largest gold refiners in the world.

### Bullion products

Gold and silver bullion investment products

### Canadian circulation coins

Coins for business transactions in Canada

### Canadian numismatic coins

Canadian precious and base metal collector coins

### Foreign circulation coins

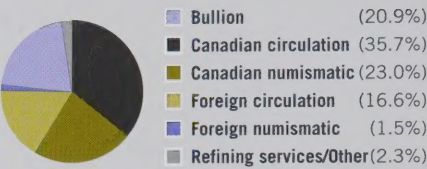
Coins for business transactions produced for foreign countries

### Foreign numismatic coins

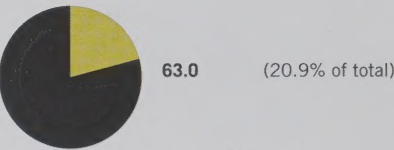
Precious and base metal collector coins produced for foreign countries

## 2000 Revenue

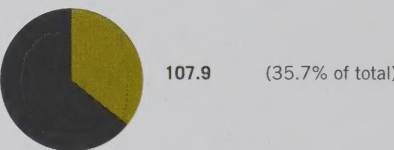
### Total revenue (% by segment)



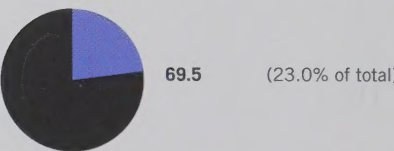
### Bullion revenue (\$ in millions)



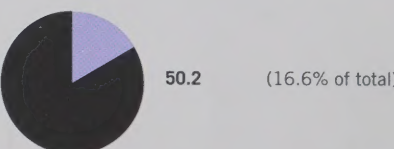
### Canadian circulation coin revenue (\$ in millions)



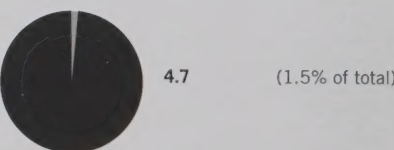
### Canadian numismatic coin revenue (\$ in millions)



### Foreign circulation coin revenue (\$ in millions)



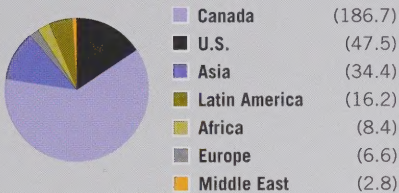
### Foreign numismatic coin revenue (\$ in millions)



## 2000 Key statistics

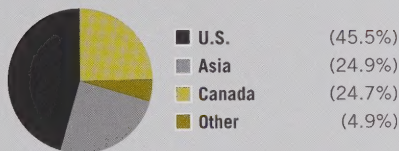
## Segment highlights

### Revenue by region (\$ in millions)



### Global penetration

### Bullion revenue (% by region)



### Continued global presence during market downturn

### Canadian circulation coins (millions of pieces)



### Continued higher than normal 25¢ volumes due to success of Millennium program

### Canadian numismatic coin revenue (\$ in millions)



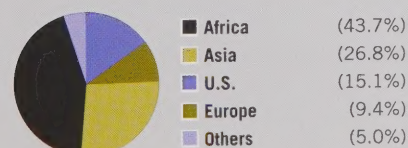
### Continued significant success of Millennium program

### Foreign circulation coin revenue (% by region)



### Continued success in traditional markets

### Foreign numismatic coin revenue (% by region)



### Continued global presence





**THIS IS NOT A CONSUMER**






# THIS IS A NEW MARKET

Throughout 2000, the Mint's Millennium coin series continued to captivate Canadian coin collectors, opening doors to a broader community of collectors. By introducing a new 25-cent circulation piece to a different region of the country each month, the Mint directly engaged citizens in the Millennium celebration, thereby raising its profile and enacting its role of promoting Canada as a nation. An Angus Reid study revealed that, by the second half of the year, 95 percent of Canadians were aware of the coin series. The groundbreaking program exceeded expectations over its two-year run, generating demand for over 650 million Millennium 25-cent circulation pieces, and by generating revenues of \$60 million through numismatic sales. On the numismatic front, the Mint continued to expand and strengthen its retail channels in 2000, including making Millennium coins available through food outlets such as Loblaw's and Safeway. The total number of gift and souvenir outlets carrying Mint products rose to 500 over the course of the year.





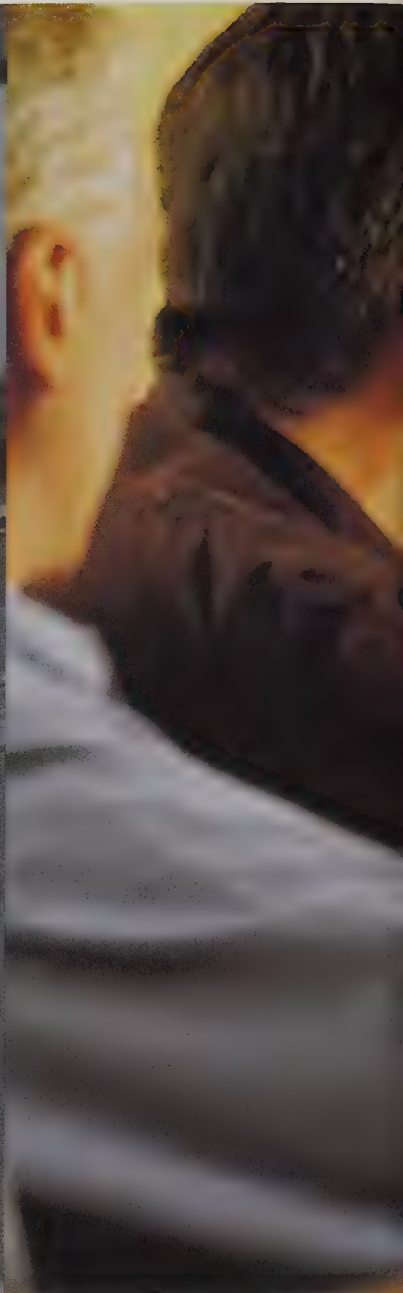
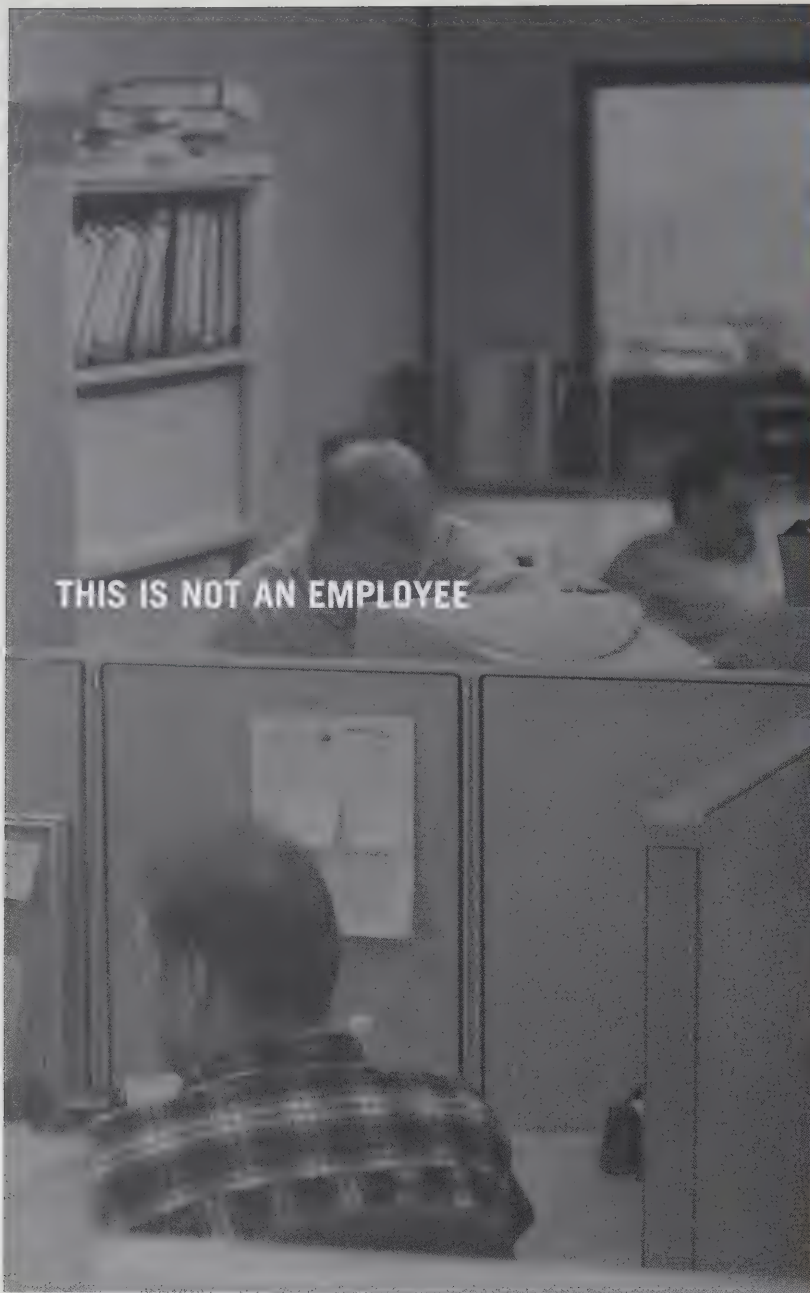
THIS IS NOT A PROCESS





# THIS IS EFFICIENCY

By unifying its information technology systems and taking full advantage of ISO processes, the company made significant efficiency gains in 2000. The Mint completed development of a sophisticated Enterprise Resource Planning (ERP) system, ensuring its ongoing ability to achieve operational excellence. Building on the foundation of the Mint's existing system for business process control, the ERP system integrates purchasing, manufacturing, marketing and sales, finance, and IT systems within a single, cohesive IT architecture designed to improve communication between departments and enable rapid, responsive decision-making. The Mint also improved the efficiency of its plant operations in 2000 through value-stream mapping—a new component of its lean-manufacturing initiative—and through ISO 9000 quality assurance processes. ISO yielded a number of measurable benefits in 2000. Owing to pre-approved suppliers' quality standards, supplied materials were no longer subject to individual inspection resulting in significant time and cost savings. Through ISO, the Ottawa plant standardized its quality control for coin striking, reducing rejection rates in the press room by up to 10 percent.







## THIS IS A COMPETITIVE ADVANTAGE

Acting on its conviction that the fundamental value of every organization resides in the people who work there, the Mint continued in 2000 to encourage collaboration among employees, and to focus attention towards its goal of being a world leader in minting. An internal survey showed that these organizational efforts were successful: 88 percent of employees reported a spirit of cooperation between departments, 96 percent said they were proud to work for the Mint. Over the course of the year, the Corporation once again supported its commitment to knowledge-building by devoting four percent of its payroll to training activities. *The Globe and Mail* recognized the Mint's ongoing efforts to remain a vital, vibrant workplace by ranking it among the "35 Best Companies To Work For in Canada", according to the newspaper's *Report on Business Magazine*. This standing, determined through a survey conducted by Hewitt Associates, was achieved amid considerable competition, and is a welcome affirmation of the Mint's corporate-culture endeavours. Findings were based on an employee survey, an evaluation of key practices such as recruiting and hiring, and on the corporate philosophy of the chief executive officer. The Mint is, in fact, the first Crown Corporation to receive such a distinction.

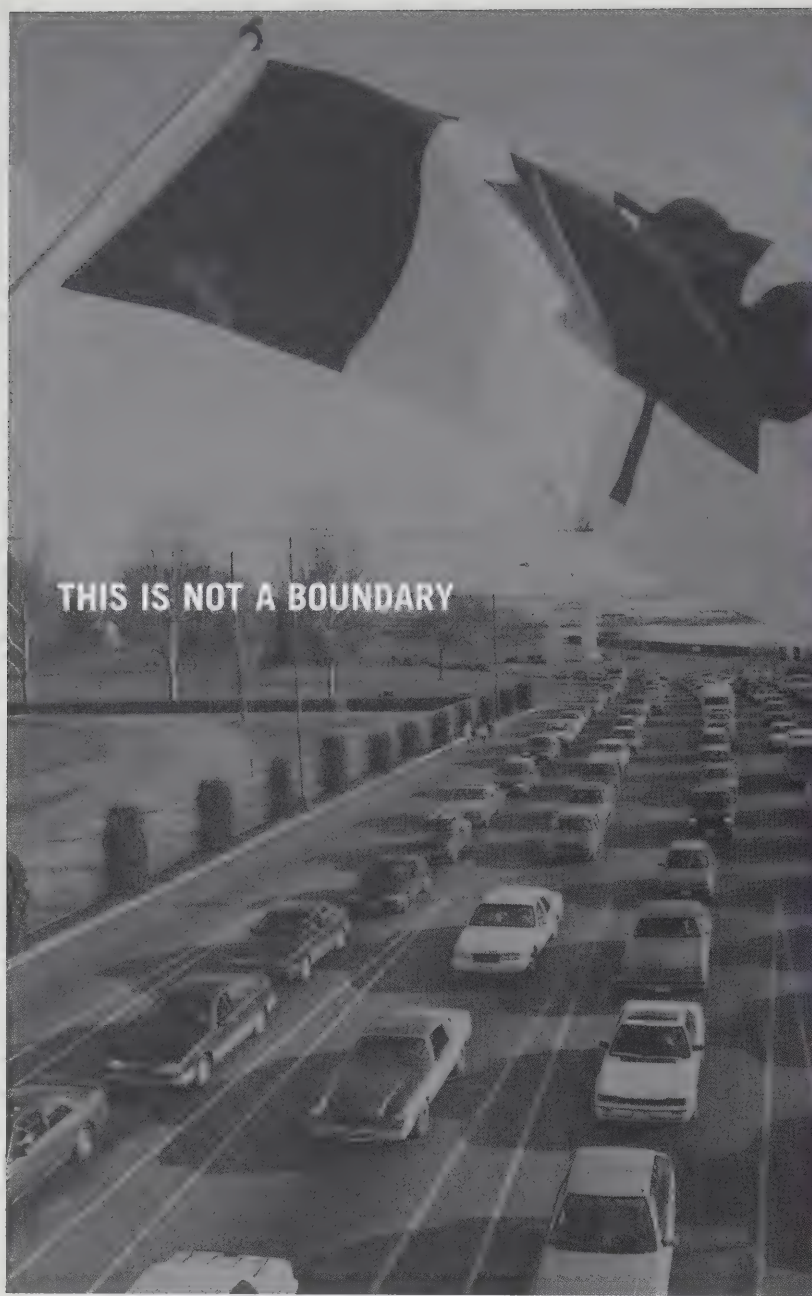
THIS IS NOT A PLANT







Combining a history of minting expertise with technological innovation, the Mint opened a world-leading plating facility in April 2000—ahead of schedule and under budget. The 59,000 square-foot plant, integrated within the Mint's manufacturing site in Winnipeg, produces its gold savings of \$10 million annually on the production of Canadian circulation coins. By the end of 2000, the facility had produced 200 million coin blanks and undertaken its first two contracts for foreign circulation coins. The plating facility employs processes and technologies developed and owned exclusively by the Mint. These patented technologies present an opportunity for the Mint to generate profits not only through plating services but also through technology transfers. In 2000, discussions were held with countries interested in acquiring the Mint's plating technology for their own domestic operations.



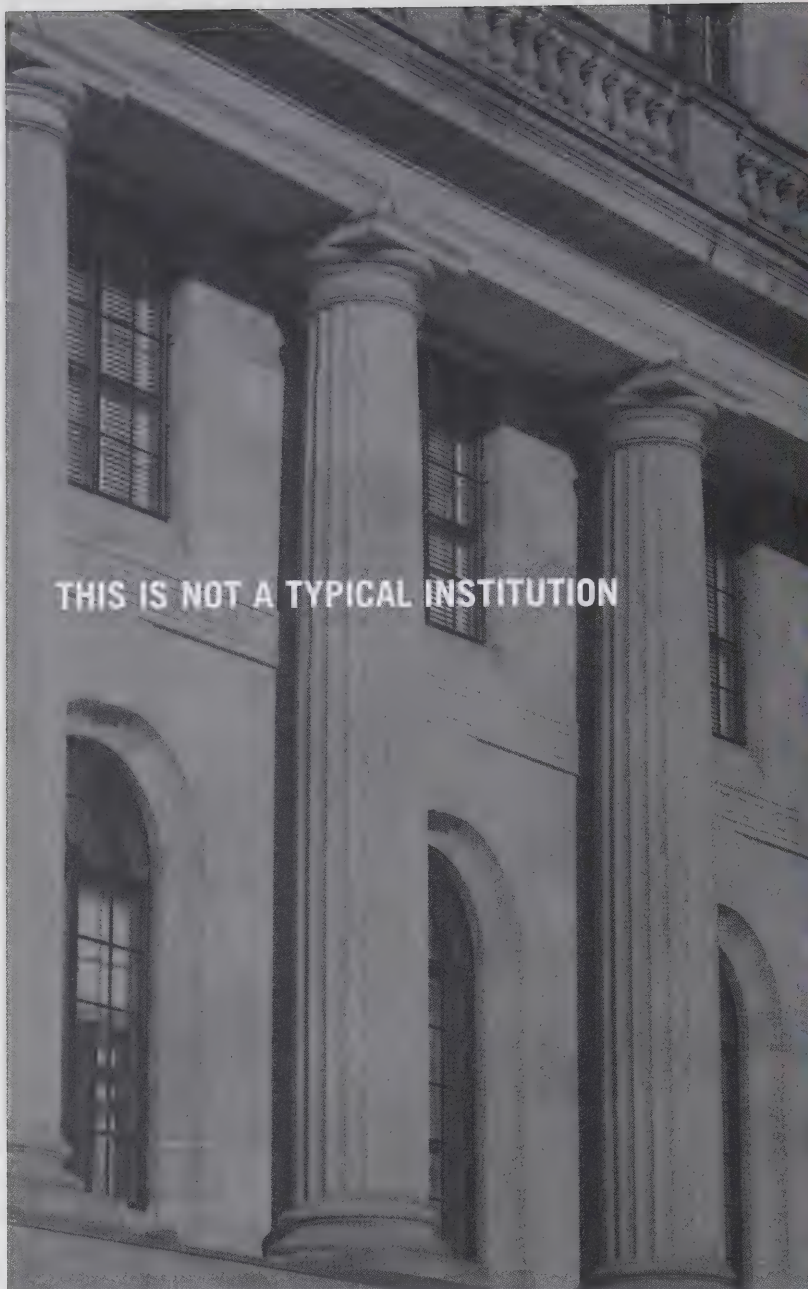
THIS IS NOT A BOUNDARY







The Mint produced more foreign circulation coins in 2000 than in any previous year of its history. Some 2.3 billion coins—all minted at the Corporation's Winnipeg facility—were shipped to 19 countries around the world, providing excellent opportunities for the Mint to expand its customer base. This achievement underscores the organization's flexibility and capacity for seizing opportunities in the often unpredictable foreign circulation coinage marketplace. That flexibility is further evident in the fact that, beyond sustaining high levels of foreign circulation coinage output, the Mint's Winnipeg facility produced significant volumes of Canadian coinage in 2000, reaching a record production level of approximately four billion foreign and domestic pieces. Last year, demand for gold bullion fell as expected following the unusually high sales of 1999, which were spurred by anxieties about the calendar change to the year 2000. The Mint continues to maintain a strong position in global bullion markets.



THIS IS NOT A TYPICAL INSTITUTION







The Mint is mandated to be profitable and self-sufficient. In addition to the Millennium program, the Corporation undertook several initiatives in 2000 to meet these objectives and lay a foundation for long-term success. Throughout 2000, the Mint introduced innovative products that generated significant sales, demonstrating its ability to discern and address new markets. Among these products were the Mint's second hologram coins, two colourized coins, and a variety of pieces designed around the theme of the Chinese lunar calendar, including a gold wafer and a wristwatch. Several of these collectibles sold out, some in a matter of weeks. Building on these experiences, and those gained through the success of the Millennium program, the Mint will continue to develop coins and collectibles of exceptional quality and value, and persist in realizing its vision of profitability and leadership.

## Message from the President

The past year was both eventful and exciting for the Royal Canadian Mint. The success of phase two of the Millennium coin program validated our grassroots approach to developing new products and reaching out to new collectors. It brought about a change in public perception of the Mint, and changed our own perception of how to identify and pursue new opportunities. Both perspectives will help define our approach as we return to more traditional levels of activity and explore emerging business prospects in the year to come.

### Inspiration

The Millennium program demonstrated a measure of entrepreneurial daring on the part of the Mint: it is a rare event for an entire series of circulation coins to be designed by members of the public. By involving Canadians so directly in the coin-making process, the Mint gained considerable public awareness.

While we fully intend to build on this awareness throughout 2001, we recognize the challenges involved in doing so. The Millennium program was a special event in the history of the Mint; transferring its impact to our daily business will require creativity in product development and marketing, and the inventive use of new technologies.

The news that the Mint has been identified as one of the “35 Best Companies To Work For in Canada” further raised the Corporation’s profile. I am particularly proud of this achievement, because it is the result of our long-term efforts to create an environment of trust, respect, ingenuity and participation within the Mint.

2000 was a record-breaker for foreign circulation coinage production at the Mint. Yet international competition for foreign circulation coinage has continued to intensify considerably, and we acknowledge the efforts we will have to make to continue our leading role in this market.



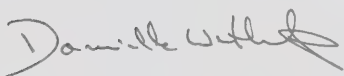
### **Innovation**

I am excited by the opportunities made possible by the opening of our new plating facility in April 2000. Its patented processes allow us to meet our objective of producing a cost-effective supply of Canadian circulation coinage. Its processes also comprise a technological asset that the Mint may share with partners in other countries through transfers of technology.

I am also pleased by our efforts in 2000 to address fundamental issues of efficiency and performance to increase the Corporation's global competitiveness. Through ISO quality assurance and a lean manufacturing initiative, our production processes became more efficient and cost-effective over the course of the year. An Enterprise Resource Planning system was implemented in 2000 to provide us with unprecedented insights into our operational costs and organizational efficiency.

### **Expectation**

The success of the Millennium program taught us a great deal about the Mint's ability to envision opportunities and realize them effectively. We will continue to use what we have learned to diversify our business and maintain our leadership in an increasingly competitive industry. I am sincerely delighted at the progress we made in 2000 and am confident that, collectively, we will be able to redouble our efforts and meet the challenges of the post-Millennium year to come.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Danielle Wetherup', with a stylized flourish at the end.

Danielle V. Wetherup

President and Master of the Mint

## Message from the Chair

2000 was my first complete year as Chair of the Board, and the experience has been extremely positive and rewarding.

A key focus of Board activities in 2000 was to build consensus around the strategic issues that concern us going forward. As part of this work, the Board took the significant step of agreeing on a framework for evaluating its own performance.

Upholding the Board's commitment to community involvement in 2000, I attended as many Millennium coin launches as possible. Consistently, these events filled me with a sense of honour and pride, both in our organization and in the country it serves.

I also participated in the Mint Directors' World Conference in Australia, where I had the opportunity to see first-hand how highly the Royal Canadian Mint is regarded internationally. The Board is determined to ensure that the Mint maintains its global stature in 2001 and beyond.

The Board is also determined, in the wake of the Millennium program, to ensure that the Mint maintains a strong strategic focus as it develops new products and initiatives. We worked closely with the senior management throughout 2000, and plans are in place to ensure that the Mint's business initiatives both support and pursue the Corporation's long-term objectives.



Emmanuel Triassi

Chairperson

## Note on Governance

The Mint's Board of Directors took several steps in 2000 to improve its capacity for making rapid, collaborative, strategic decisions. It worked to promote greater openness and idea-sharing among members, and approved an evaluation framework for measuring its own performance. This framework will enable the Board to examine its efficiency and to regularly assess the value it adds to the Corporation. Part of that value in 2000 was helping to raise the public profile of the Mint through increased visibility of the Board itself. Members attended numerous events throughout the year and industry symposia. The Board enjoyed a sound working relationship with the senior management of the Mint in 2000; both groups continued their dialogue on strategic directions for the Corporation to take following the conclusion of the Millennium coin program.



## Directors and Officers

### Board of Directors



**Emmanuel Triassi**  
President and Principal  
of GROUP TEQ  
and GROUP STEL,  
President of ACMON Inc.  
Westmount, Québec  
*Chairperson,  
Board of Directors*



**Danielle V. Wetherup**  
*President and Master of  
the Mint*



**Timothy J. Spiegel**  
Principal, Spiegel, Skillen  
& Associates  
Kelowna,  
British Colombia  
*Chair, Corporate  
Governance Committee*



**Charles F.M. Ross,**  
**H.B.A., L.L.B.**  
London, Ontario  
*Chair,  
Audit Committee*



**Sheldon F. Brown**  
President,  
S. Brown Cresting Ltd.  
Sydney, Nova Scotia  
*Chair, Human  
Resources Committee*



**Diane Marleau**  
Vice-President of Étude  
Économique Conseil  
Montréal, Québec



**Paul-H. Bilodeau**  
President,  
Paul-H. Bilodeau and  
Associates  
Québec, Québec



**Judith A. Kavanagh**  
Consultant,  
Montréal, Québec



**Ernie Gilroy**  
President,  
Home Securities  
Insurance Services  
Winnipeg, Manitoba

### Senior Officers



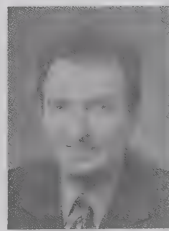
**Jean-Pierre Tremblay**  
*Vice-President  
Manufacturing*



**Donald Burke**  
*Vice-President  
Marketing and Sales*



**Beverley A. Lepine**  
*Vice-President  
Administration  
and Finance*



**Brian Legris**  
*Vice-President  
Human Resources*



**Diana J. Beattie**  
*Vice-President  
Corporate Planning  
and Affairs*



**Marguerite F. Nadeau**  
*General Counsel and  
Corporate Secretary*



**Diane Plouffe Reardon**  
*Executive Director  
Communications*

## **Financial Report**

<b>Management's discussion and analysis</b>	<b>21</b>
<b>Management and Auditor's reports</b>	<b>34</b>
<b>Financial statements</b>	<b>35</b>
<b>Notes to financial statements</b>	<b>38</b>
<b>Statistics</b>	<b>42</b>



# Management’s discussion and analysis

## Consolidated results of operations

The Royal Canadian Mint earned a net income of \$5.6 million in 2000, a decline from \$21.7 million in 1999, a year in which the Mint earned the second-highest earnings in its history. Revenue for the year declined by \$281.8 million to \$302.6 million, mirroring a \$285.7 million decline in revenue from the Mint’s bullion products. Demand for gold declined significantly in 2000 as the Year 2000 fears that had spurred unusually high sales in 1999 proved unfounded.

The substantial earnings in 1999 depleted the Mint’s loss carry-forwards, causing its effective tax rate to rise from zero to 33.0%. The Mint earned a pre-tax income of \$8.7 million in 2000.



The year 2000 marked the successful completion of the Mint’s two-year Millennium coin program. This program not only generated \$60.5 million in revenue in 1999 and 2000, it also captured the imagination of thousands of Canadians, bringing more than 40,000 new names to the Mint’s customer roster and prompting the rapid development of a broad network of retail distribution relationships across the country.

At the same time, the Mint produced a record 2.3 billion foreign coins and blanks in 2000 (1.8 billion - 1999). The Mint’s long history of meeting a wide range of specifications and tolerances for foreign clients gave it the experience to assist the United States Mint in resolving both capacity and technical issues in its minting program during the year. Contracts with the United States Mint provide evidence of the Mint’s capacity and flexibility as well as its global reputation for quality.

The major factors behind the year’s results include:

- Sales of the Mint’s Gold Maple Leaf coins and wafers declined 83.4% to 125,630 ounces in 2000 (758,313 ounces - 1999), causing revenues from GML products to decline to \$54.2 million (\$329.6 million - 1999). Sales of the Mint’s Silver Maple Leaf coins also declined significantly.
- Popularity for the Mint’s Millennium circulation coins remained strong. Although 2000 was the second year of the program, demand for the coins exceeded expectations, pushing revenue from Canadian circulation coins to \$107.9 million, a 37.6% increase from \$78.4 million in 1999.
- Revenue from foreign circulation coins and blanks declined 24.4% to \$50.2 million from \$66.4 million in 1999 despite the record production levels, due to the large volume of blanks produced. Blanks generate lower revenue than coins.

# Management’s discussion and analysis

- Revenue from Canadian numismatic products declined 8.8% to \$69.5 million from \$76.2 million in 1999, a more modest decline than anticipated. Demand for the Millennium coins remained stronger than the Mint typically experiences during the second year of programs of this kind.

The Mint continued to strive to improve its operations and enhance its creative capabilities. Capital expenditures totaled \$14.0 million, including \$8.4 million on improvements to the manufacturing facilities and \$2.4 million to complete the plating facility. At the same time, both Winnipeg and Ottawa embraced “lean manufacturing,” a leading-edge management and operating technique that aims to eliminate constraints in the flow of materials through the plants while shifting manufacturing schedules to produce just-in-time. The Mint also implemented a sophisticated Enterprise Resource Planning (ERP) system that integrated computer systems and business processes across the Corporation.

## Revenue

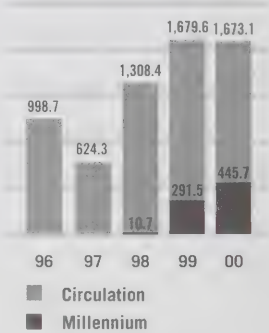
Total revenue for 2000 was \$302.6 million, a 48.2% decline from \$584.4 million in 1999. The decline can be attributed largely to the 81.9% decline in revenue from bullion and a 24.4% decline in foreign circulation revenue offset by a 37.6% increase in revenue from Canadian circulation coins.

**Canadian circulation coins:** Revenue from the production of Canadian circulation coins was \$107.9 million compared to \$78.4 million in 1999. The Mint continued the Millennium program in 2000 with the release of a new 25-cent coin every month, producing 445.7 million 25-cent and \$2 coins in 2000, a 52.9% increase over the production of Millennium coins in 1999 (291.5 million coins). The continued strength of the Millennium circulation program, hand-in-hand with strong foreign demand, pushed production in Winnipeg to a record 4.0 billion coins and blanks (3.5 billion - 1999).

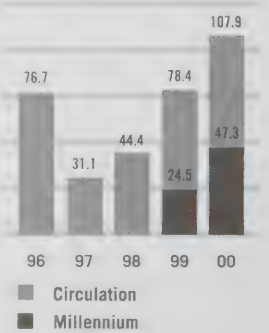
The Mint produces circulation coins under contract to the Canadian government to meet the demands of the Canadian public. Total demand for the seven denominations of Canadian coinage remained stable at 1.7 billion coins. The change in revenue reflects a change in the mix of denominations issued. Of the coins issued during the year, 3.2 million five-cent coins were produced at the new plating facility for release in late 2000.

During the year, the Mint was awarded the European patent for the bi-metallic coin locking mechanism developed for the Canadian \$2 coin. The mechanism is also used on bi-metallic coins produced for foreign customers.

Canadian circulation coin production (millions of pieces)  
Millennium coin production (millions of pieces)



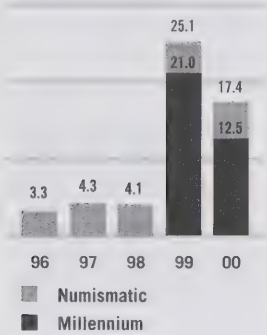
Canadian circulation revenue (\$ in millions)  
Millennium coin revenue (\$ in millions)



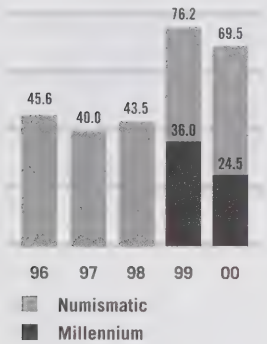


## Management's discussion and analysis

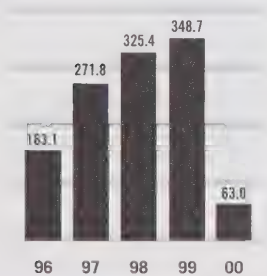
**Canadian numismatic coins sold** (millions of pieces)  
**Millennium coins sold** (millions of pieces)



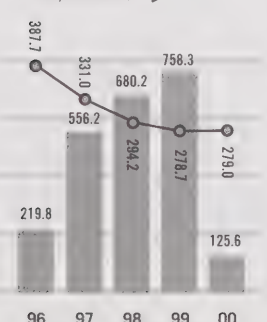
**Canadian numismatic revenues** (\$ in millions)  
**Millennium coin revenues** (\$ in millions)



**Bullion product revenue** (\$ in millions)



**Sales of gold bullion products** (thousands of ounces)  
**Average price of gold** (USD per ounce)



**Canadian numismatic coins:** Revenue from Canadian numismatic coins decreased by 8.8% to \$69.5 million in 2000 (\$76.2 million - 1999), primarily because of a decline in the sales of Millennium numismatic coins which had been anticipated. Sales of the Canadian Millennium coins represented 35.3% of numismatic revenues in 2000 compared to 47.3% in 1999. The decline in sales of this product was offset by strong demand for coins minted to commemorate the Year of the Dragon in the Chinese lunar calendar. The Dragon coins, which were particularly popular, generated \$5.6 million in revenue, a 21.9% increase over Year of the Rabbit sales in 1999. The mintage of lunar coins is limited and both the Rabbit and Dragon coins sold out rapidly. Revenue from core numismatic products matched revenues in 1999.

The Mint continued to build its technological expertise in holograms. Three coins with a transportation theme – the Land, Sea and Rail \$20 Sterling Silver Hologram Cameo coins – were struck with a conventional image and a hologram cameo. The innovative and difficult technology required to produce these coins was officially recognized at the annual Mint Directors' Conference in Canberra, Australia with the award for the Most Technically Advanced Coin. This award is particularly significant because the coins are judged by the Mint's peers from competing mints. The Mint also produced a Year of the Dragon 2000 \$150 18-Karat Gold Coin.

In 2000, the 20<sup>th</sup> anniversary Gold Maple Leaf hologram coin was selected to receive an award for Excellence in Holographic Product 1999 by the Hologram Manufacturers Association and Holography News.

The Mint produced its first colourized coins in 2000. A colourized 25-cent Celebration coin was issued in July and a colourized 25-cent Pride coin was issued in September to mark the participation of Canadian athletes at the Sydney Olympics.

**Bullion:** Revenue from bullion products declined 81.9% to \$63.0 million in 2000 from \$348.7 in 1999. The investment role of gold, including Canada's Gold Maple Leaf (GML), as a store of value and a hedge against inflation has diminished in recent years. This became particularly pronounced in 2000 when uncertainties that had stimulated gold sales in 1999 proved to be unfounded. At the same time, the stock market and the U.S. dollar were more appealing investment options for much of the year. Finally, central banks around the world continued to sell gold from their reserves, confirming their change in attitude toward the metal.

Sales of silver declined to 403,652 ounces, causing revenues to decline 68.0% to \$3.8 million (1,229,442 ounces and \$11.9 million - 1999). During the year, the Mint suspended the Platinum Maple Leaf program indefinitely. The

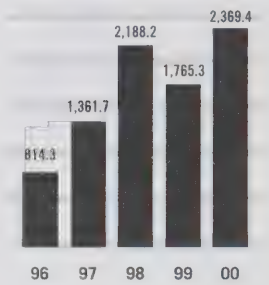
# Management’s discussion and analysis

cost of leasing platinum made the coins uncompetitive in the investment marketplace. At the same time, weak economic conditions in Asia and a weak Japanese yen curtailed demand for the metal in the Far East.

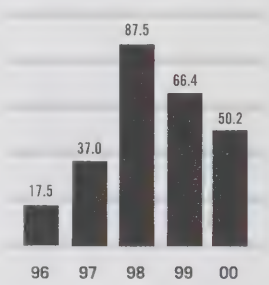
**Foreign circulation:** The Mint produced 2.3 billion pieces for 19 countries in 2000 (1.8 billion - 1999), generating \$50.2 million in revenue (\$66.4 million - 1999). Despite record production levels, the large volume of blanks sold resulted in lower revenue. The most significant contracts were with the United States as well as countries in Latin America, Africa and Asia. The new plating facility will improve the Mint’s capacity to produce foreign circulation coins at a substantially reduced cost. By producing coins and blanks with a steel core and plated with nickel and/or copper, a country can realize significant savings in the production of its coinage. Visitors from 16 countries attended an open house at the Winnipeg plant in June; 12 of those countries are now pursuing changes to their coinage specifications to include the Mint’s plated material.

**Foreign numismatic:** Unlike sales in 1999, which were dominated by a contract to design, produce, market and distribute coins to commemorate the December handover of Macau to China, sales of foreign numismatic coins and blanks in 2000 were spread among numerous small contracts. Total sales of foreign numismatic products generated \$4.7 million in revenue compared to \$6.9 million in 1999.

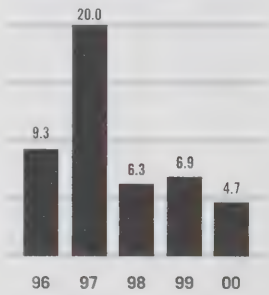
Foreign circulation coins sold (millions of pieces)



Foreign circulation revenue (\$ in millions)



Foreign numismatic revenue (\$ in millions) (excluding value of gold)

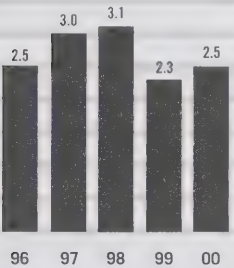




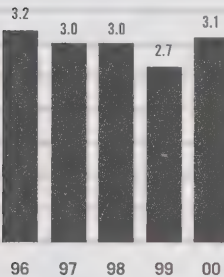
# Management's discussion and analysis

## Refining services

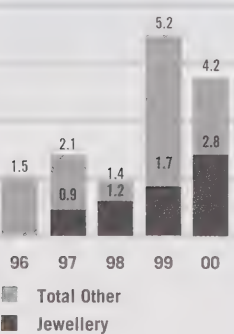
(gross weight received in millions of troy ounces)



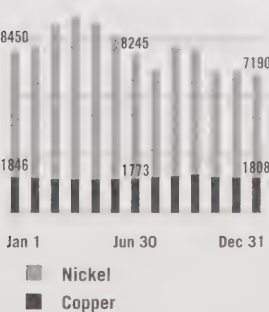
## Refining services revenue (\$ in millions)



## Jewellery/Other revenue (\$ in millions)



## Prices of nickel and copper in 2000 Monthly averages (US\$ per metric ton)



**Refining services:** The Mint refines gold received from a variety of sources and has earned an international reputation for integrity, purity and security. Revenue from these activities increased in 2000 to \$3.1 million from \$2.7 million in 1999. The refining operation also supports the manufacturing of the Mint's bullion coins, jewellery and numismatic coins that contain precious metal.

**Jewellery:** Revenues from jewellery increased 64.7% to \$2.8 million in 2000 from \$1.7 million in 1999 as the Mint continued to aggressively build its line of PURE 9999 jewellery products. The creative talents of several of North America's leading designers were engaged for the development and launch of the Mint's first line of non-coin jewellery products. Distribution of the jewellery continued to expand in Canada while efforts to develop retail channels in the U.S. resulted in the establishment of 47 jewellery accounts supported by a U.S. distribution centre and 10 independent sales agents. Canadian design students were challenged in 2000 to submit design suggestions for the PURE 9999 collection. Winners will see their designs become part of the PURE collection in 2001. The Mint's jewellery collection was also featured during the broadcast of the 2000 Gemini Awards ceremony.

**Other:** The Mint produces a wide variety of tokens, medals and trade dollars. Revenue from these products decreased to \$1.4 million in 2000 from \$3.5 million in 1999.

## Operating costs

Operating costs – including the cost of goods sold and the costs of marketing and sales, administration and depreciation – were \$292.7 million, a decrease of 47.8% over costs of \$561.2 million in 1999. Cost of goods sold, which represents 76.6% of total operating costs, decreased 54.6% to \$224.1 million (\$493.2 million - 1999). This decline reflects the 83.4% decline in the volume of gold bullion products produced. Gold prices fluctuated over the year with the average price for gold in 2000 matching the average price in 1999 at US\$279 per ounce. The average price of the two primary base metals purchased by the Mint – nickel and copper – declined in 2000. Nickel prices increased during the first few months of the year then steadily declined to US\$7,190 per metric ton by December (US\$8,450 - December, 1999). Copper prices fell to a low of US\$1,715 per metric ton in April, fluctuating throughout the rest of the year to end the year at US\$1,808 (US\$1,846 - December, 1999).

# Management’s discussion and analysis

## Human resources management

Natural attrition and the implementation of an early retirement program in December caused employment at the Mint to decline to 698 persons by the end of 2000 (745 persons - December 31, 1999), including both permanent and temporary employees. Wages and benefits increased to \$43.4 million (\$39.3 million - 1999), partly due to the early retirement program and the higher costs associated with the Mint’s contribution to the Public Service Superannuation Plan.

The Mint invested \$1.5 million in the coaching and training of its employees during 2000. The employees continue to lend their commitment, confidence and innovative spirits to the success of the Mint. The Mint’s dedication to encouraging these values and attributes is backed by a commitment to spend 4% of payroll on skills development each year. In 2000, 56 days of Enterprise Resource Planning (ERP) training was provided to approximately 50 individuals, including project directors and key users in various business lines, channels and functional areas of the Mint. ERP training will continue throughout 2001. In 2000, approximately 100 people, from the executive offices to the plant floor, were given computer training in a wide variety of applications. Another 120 individuals were provided training in project management.

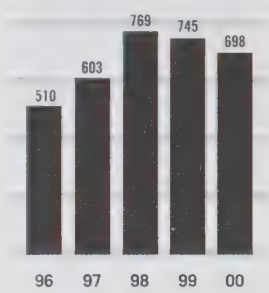
An employee survey was conducted during the year in a continuous effort to seek out employee feedback on progress at the Mint. Action plans for implementing employee suggestions were developed. A human resources framework was established to provide feedback on the effectiveness of the Mint’s HR programs and activities in such areas as recruitment, training, and labour relations.

## Continuous improvement initiatives

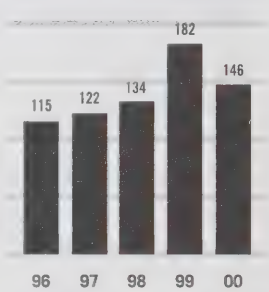
Through continuous improvement initiatives implemented over the past six years, the Mint has consistently improved productivity and efficiency in both the Winnipeg and Ottawa plants. For example, in Winnipeg, efforts begun in early 1999 gradually reduced material loss from 5% to less than 1% by the end of 1999. This was maintained throughout 2000 allowing the plant to increase volume and reduce throughput costs by approximately 10%. Downtime caused by equipment failure continued to decline with 85% of maintenance resources spent on preventative work and only 15% on managing breakdowns.

During 2000, the Mint’s continuous improvement program merged with the techniques of lean manufacturing in its continuing efforts to build its capabilities and enhance manufacturing quality. Lean manufacturing is a process that focuses on the efficient use of resources through the careful organization of activities and the management of materials. The benefits

Number of employees  
(at December 31)



Value-added sales revenue  
per employee (\$ in thousands)





## Management's discussion and analysis

include reduced cycle time, less waste, lower inventories, increased flexibility and responsiveness, shorter lead times, increased employee involvement and improved customer satisfaction.

Under lean manufacturing, the Mint began “value-stream mapping,” an activity that examines the flow of materials through a plant, allowing it to eliminate unnecessary activities and to manufacture on demand. Through this mapping, both Ottawa and Winnipeg were able to identify and eliminate constraints in the plant. In Winnipeg, for example, annealing capacity was identified as one of the most significant constraints to efficiency and steps were taken that doubled capacity. The improved efficiency made it possible for the Winnipeg plant to meet the unexpected demand from the United States for 4.8 million blanks a day.

Under the umbrella of “lean manufacturing,” the Mint introduced “5S” to resolve problems or inefficiencies with equipment or processes in both plants. 5S – named for the words sort, set in order, shine, standardize and sustain – is a method of organizing a work place, creating better control through visibility. The benefits are improvements in manufacturing efficiency, safety, and quality in both products and processes. At the same time, the two independent computerized maintenance systems used by Winnipeg and Ottawa were integrated into ERP – a step that also connected the operating systems of the two plants for the first time. Both plants continued to use Overall Equipment Effectiveness (OEE) to measure the efficiency of each piece of equipment and identify areas of operation that could be improved.

In Ottawa, the introduction of laser technology in engraving reduced the cycle time required to produce a master die from the original design, reducing costs and improving customer responsiveness. A new continuous casting system for silver will increase capacity, improve the quality of silver alloys being produced and, as a result, reduce reject rates on blanks for all silver coins.

Construction of the plating facility in Winnipeg was completed in January, three months ahead of schedule and \$700,000 below budget. The plant, which has an annual capacity of 1.2 billion pieces, went into production in April and has produced coins for Canada, Nicaragua and El Salvador.

Following scheduled ISO audits, both the Winnipeg and Ottawa plants had their ISO certification re-confirmed during the year. It is anticipated the plating facility will be ISO certified in early 2001. Along with the enhancements to efficiency, quality and safety that are the core benefits of participation in the ISO program, the Mint experienced specific benefits. The significant reduction in the time required to inspect incoming materials as a result of the pre-qualification of suppliers has led to savings in both time and costs. The implementation of

## Management's discussion and analysis

quality standards in coin striking has reduced the coin rejection rates. ISO has also given the Mint better tools – such as process mapping and control plans – for improved tracking and results analysis.

### **Enterprise Resource Planning (ERP)**

On January 2, 2001, after 18 months of planning and implementation, most systems in the Mint were integrated into the ERP system. This system will integrate the processes at the Mint from order entry and purchasing to manufacturing, marketing and sales, shipping and invoicing to create a comprehensive, up-to-date, consistent repository of information. It will improve communications between departments and enhance both the quality and speed of decision-making.

As part of the ERP package, the Mint has implemented reporting tools for tapping the rich information in the database; one for traditional querying and a second for more complex analysis. The most dramatic impact of the new system is expected to be improvements in customer service and the ability to manage plant capacity more effectively. However, the opportunities for efficiencies are expected to ripple through the Mint from the boardroom to the shop floor.

### **Occupational Safety and Health (OSH)**

A renewed focus on health and safety led to a reduction in the accident frequency rate in Ottawa to 3.3 accidents per 100 employees during the year (5.7 - 1999) and a significant reduction in severity rate to 13.9 (28.3 - 1999). Frequency and severity rates have become critical performance measures and accident reporting has been integrated into weekly operations meetings. The plant has implemented specific training in accident prevention and monthly workplace inspections.

The OSH training and awareness programs that yielded reduced rates in Ottawa in 2000 are reaching full implementation in Winnipeg. Performance in health and safety will be integrated into the performance target of all supervisors and managers across the Mint in 2001.

### **Environment**

During the year, the Mint continued its commitment to the protection of the environment, prevention of pollution and the sustainable use of natural resources. Operations and procedures are continuously reviewed to assess environmental performance and compliance with applicable environmental regulations and guidelines. A comprehensive environmental assessment was conducted at both the Ottawa and Winnipeg facilities during the last quarter of 2000. The study included sampling and analysis of indoor air quality, source gas emissions and wastewater discharges. Results from the assessment indicate that operations at the Mint do not effect the environment nor the health and safety of employees.



## Management's discussion and analysis

### Marketing and sales

Marketing and sales costs in 2000 decreased to \$36.5 million (\$40.4 million - 1999). During the year, the marketing and sales department continued to implement its strategy of expanding the Mint's retail distribution channels. At the same time, it refined its marketing approach to target two distinct groups: coin collectors and buyers of gifts or souvenirs. During the year, an analysis of the buying habits of each group was undertaken. Distinct products have been developed and marketing campaigns will be tailored to meet the needs and motivations of the two segments. It is anticipated this approach will not only capture, but continue to kindle the renewed interest in coins and the momentum in sales sparked by the Millennium program.

During 2000, the Mint entered into a series of partnerships and sponsorships in non-traditional sectors to build awareness of the Mint. Sponsorships included the CBC telecast of the Canada Day celebrations on Parliament Hill, the CIBC Run for the Cure, the Viewers' Choice Award presented during the Gemini Awards, the Governor General's Performing Arts Award and the CBC/Radio-Canada Extreme Attitudes Against Drinking and Driving (EADD) campaign. Programs were developed in partnership with Nestle Canada Inc., Ganong Bros. Ltd., General Mills Canada, Inc. and Binney & Smith Canada (Crayola).

The Mint also continued to expand its mass-market channels. Building upon relationships established with Home Hardware and 7-Eleven in 1999, the Mint's distribution network expanded to include major food stores such as Loblaws and Safeway. Moreover, it broadened its distribution through tourist attractions such as the CN Tower and the Capilano Canyon Bridge.

December 2000 marked the end of the two-year Millennium coin program. The success of this program exceeded all expectations, generating 41.6% of the total revenue from numismatic products over the past two years; 40,000 new names in the Mint's directory of customers; increased traffic and sales throughout the Mint's distribution network; and increased unaided public awareness of the Mint to 65% from 59% in 1999.

During the year, five direct marketing campaigns supported by two general awareness television campaigns and cross-Canada print advertising generated revenues of \$25.5 million and increased traffic for all resellers. Over the past few years, there has also been a substantial growth in non-direct marketing retail sales. Retail sales generated 13% of total numismatic sales in 2000 compared to less than 5% two years ago.

## Management's discussion and analysis

### E-commerce

During the year, the Mint developed a comprehensive e-commerce strategy to be implemented in 2001. The Royal Canadian Mint website is evolving to provide customers with the best and most technologically innovative service available. Improvements will include the integration of systems and business processes involved in serving the Mint's web-based clientele, ensuring much faster order processing and increased customer satisfaction. Data captured from the new site will enable the Mint to gain a better understanding of customer buying patterns and interests.

Although this strategy will not be implemented until 2001, the Mint's e-commerce is expanding rapidly. The number of orders received during 2000 climbed to 9,183 from 2,785 in 1999. Total revenue from the site more than quadrupled to \$1.3 million from \$305,000 in 1999. The Internet continues to be an effective channel for reaching individuals who might not otherwise purchase products from the Mint. During 2000, 53% of the orders submitted through the site were from new customers with close to half of the orders from customers in the U.S.

### Administrative costs

Administrative costs increased to \$25.7 million from \$22.8 million in 1999. The increase was driven by the cost of the early retirement program, the higher costs associated with the Mint's contribution to the Public Service Superannuation Plan and the costs associated with the implementation and management of ERP. Administrative costs as a percentage of revenue increased to 8.5% from 3.9% in 1999; the ratio in 1999 reflects the strong bullion revenue generated during the year. Excluding bullion, the increase in administrative costs as a percentage of revenue was more modest – rising to 10.7% in 2000 from 9.7% in 1999.

### Operating results

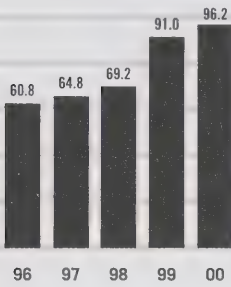
Income from operations declined to \$9.9 million from \$23.1 million in 1999, due to the decline in sales of bullion products and Millennium numismatic coins. Gross profit margin increased to 25.9% from 15.6% in 1999. Changes in the Mint's operating income and gross profit reflect not only a change in revenue and the volume of products sold but also the shift in the mix of products sold.



## Management's discussion and analysis

### Shareholder's equity

(\$ in millions)



Interest income remained stable at \$1.2 million (\$1.3 million - 1999). Interest expense in 2000 was the same as in 1999 – \$2.4 million – incurred primarily by the debt related to the construction of the plating facility.

The Corporation's effective tax rate for 2000 was 33.0%. In previous years, the effective tax rate was zero, excluding large corporations tax, due to the utilization of previously unrecognized losses and the differences between the tax and accounting value of assets. The extraordinary net income in 1999 eliminated these tax benefits. (See Note 7 in the Notes to the Financial Statements.) Depreciation expense increased to \$6.4 million compared to \$4.9 million in 1999, the result of continued growth in capital investment and the commencement of operations at the plating facility.

### Liquidity and capital resources

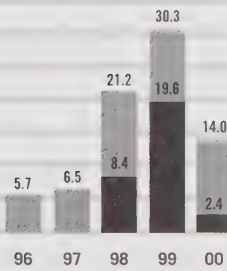
Cash and short-term investments declined to \$138,000 by the end of the year from \$16.1 million at the end of 1999. The decline in cash was precipitated by the decline in revenue, particularly from bullion. Cash was further reduced by interest and principal payments on the debt incurred to construct the plating facility and for the capital equipment replacement program.

Despite the decline in revenue, the Mint was able to fund operations and capital expenditures without short-term borrowing. The Mint's debt-to-equity ratio declined to 0.40:1 from 0.46:1 a year ago.

### Capital expenditures

(\$ in millions)

■ Expenditures  
■ Plating expenditures

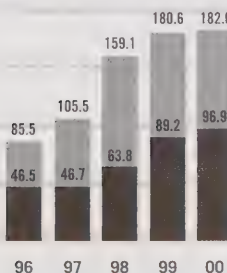


**Capital expenditures:** The Mint continues to focus on expanding manufacturing capabilities and improving operating efficiencies. As a result, capital investments were \$14.0 million for the year. As in previous years, priority was given to capital investments that increase the Mint's flexibility, reliability and capability to meet customer demands. The major expenditures included:

- \$8.4 million for purchasing and refurbishing manufacturing equipment and maintenance of the buildings.
- \$2.4 million for the completion of the plating facility. This brought the total cost of the facility to \$30.3 million, \$700,000 below budget.
- \$1.6 million on information technology initiatives including the development of a more robust e-commerce platform and the implementation of the ERP system.

■ Total assets  
■ Net capital assets

(\$ in millions)



**Financing:** In December 2000, the Mint began to reduce the \$31.0 million plating facility debt with a scheduled \$3.1 million repayment of principal and \$1.2 million interest payment. The Mint also made a scheduled \$1.5 million repayment of principal and interest on a 10-year debt due December 2007. (See Note 6 in the Notes to the Financial Statements.)

# Management's discussion and analysis

## Risks to performance

**Precious metal risk:** The Mint purchases three precious metals – gold, silver and platinum. These metals are used in the Maple Leaf and numismatic coins as well as jewellery. The Mint is not exposed to risk in a change in price in the metals used for the bullion coins because the purchase and sale of metals used in these coins is done on the same date, using the same price, and in the same currency. For numismatic and jewellery products, risk is mitigated through a precious metal risk management hedging program involving forward contracts and options. At the end of 2000, the Mint had one forward contract in place related to the purchase of 5,000 ounces of gold for the Mint’s own coin program.

**Base metal risk:** The Mint purchases a wide range of alloys made from a handful of base metals for the production of domestic and foreign circulation coins. The most significant of these base metals are nickel and copper, for which the market continues to be very volatile. The Mint has developed relationships with strategic vendors to secure supplies and manage costs in these difficult market conditions. Locking in the metal value only when a contract is awarded reduces the Mint’s exposure to metal price fluctuation.

**Foreign exchange rate risk:** A portion of the Mint’s revenues arises from exports. Any foreign exchange rate risk is mitigated by pricing contracts in the same currency as the expenses to be incurred and through an active currency-hedging program.

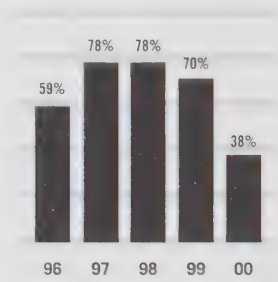
## Outlook

The Mint heads into 2001 anticipating sustainable growth and profitability at pre-Millennium coin program levels. 2000 was a year of consolidation for the Mint, both in technological capabilities and in its approach to the marketplace.

The broader popular interest in coins and in coin collecting that had been generated by the first year of the Millennium coin program continued at a stronger pace than had been expected, bringing with it a keener understanding of the buying habits and interests of the Mint’s customers. During 2000 the Mint identified two retail target markets – coin collectors and the souvenir or gift buyer – and developed both a range of products as well as a distribution and e-commerce strategy aimed at fulfilling the needs of each of these distinct markets more effectively.

The year 2000 also marked the introduction of plated coinage for Canadian circulation. The completion of the plating facility in Winnipeg allows the Mint to significantly reduce the manufacturing cost of coins. The anticipated savings to the Canadian government is approximately \$10 million a year on

Exports as a percentage of total revenue





## Management's discussion and analysis

the production of Canadian circulation coins. The plating facility not only ensures that the Mint can fulfill its core mandate – the production of quality circulation coins at a reasonable cost for Canada – it expands its breadth of manufacturing and consulting capabilities in the international marketplace.

The foreign circulation coin market is extremely cyclical and competition is increasingly intense. The Mint has been able to sustain its global market position through its reputation for high quality products and services and technological innovation. To moderate the cyclical nature of the market, the Mint will go beyond these manufacturing strengths to focus on building longer-term relationships by offering integrated solutions to meet customers' needs, including plated product alternatives, technology transfer and consulting services.

The market environment for the Mint's bullion products continues to evolve with demand and prices increasingly driven by demand-supply fundamentals, much like any other commodity. Notwithstanding the occasional upswings caused by volatility in the stock markets or uncertainties over currencies, the bullion market is expected to remain flat.

The Mint will also continue to make advancements in production and management capabilities, enhancing improvements made in 1999 and 2000 with the implementation of lean manufacturing and the development of a "real-time" communications capability through the implementation of ERP.

Tougher competition and more demanding customer expectations in both the Canadian and export markets will continue to drive the Mint to increasingly aggressive consumer targeting, market segmentation, new relationships with both customers and distribution partners and improvements in service and manufacturing. The Mint will remain flexible, ready to seize opportunities, and able to react to changing market conditions as it strengthens its role as one of the leading mints in the world.

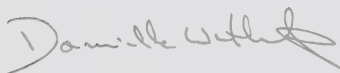
## Management report

The financial statements contained in this annual report have been prepared by Management in accordance with Canadian generally accepted accounting principles and the integrity and objectivity of the data in these financial statements are Management's responsibility. Management is also responsible for all other information in the annual report and for ensuring that this information is consistent, where appropriate, with the information and data contained in the financial statements.

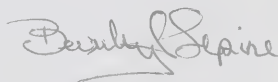
In support of its responsibility, Management has developed and maintains books of account, records, financial and management controls, information systems and management practices. These are designed to provide reasonable assurance as to the reliability of financial information, that assets are safeguarded and controlled, and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act* and regulations as well as the *Royal Canadian Mint Act* and by-laws of the Corporation.

The Board of Directors is responsible for ensuring that Management fulfills its responsibilities for financial reporting and internal control. The Board exercises its responsibilities through the Audit Committee which includes a majority of members who are not officers of the Corporation. The Committee meets with Management and the independent external auditor to review the manner in which these groups are performing their responsibilities and to discuss auditing, internal controls and other relevant financial matters. The Audit Committee has reviewed the financial statements with the external auditor and has submitted its report to the Board of Directors. The Board of Directors has reviewed and approved the financial statements.

The Corporation's external auditor, the Auditor General of Canada, audits the financial statements and reports his findings to the Minister responsible for the Royal Canadian Mint.



**Danielle V. Wetherup**  
*President and Master of the Mint*



**Beverley A. Lepine**  
*Vice-President, Administration and Finance*

## Auditor's report

To the Minister of Public Works and Government Services

I have audited the balance sheet of the Royal Canadian Mint as at December 31, 2000 and the statements of operations and retained earnings and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Corporation's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at December 31, 2000 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied, except for the changes in the method of accounting for employee future benefits and for income tax as explained in note 3 to the financial statements, on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Corporation that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *Royal Canadian Mint Act* and the by-laws of the Corporation.



**L. Denis Desautels, FCA**  
*Auditor General of Canada*  
Ottawa, Canada, February 23, 2001



## Balance sheet

as at December 31, 2000 (in thousands of dollars)

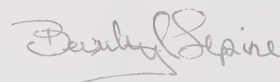
	2000	1999
<b>Assets</b>		
Current		
Cash and short-term investments (note 10)	\$ 138	\$ 16,109
Accounts receivable	42,106	35,834
Prepaid expenses	2,555	2,042
Inventories (note 4)	40,892	37,419
	85,691	91,404
Capital assets (note 5)	96,882	89,204
	\$ 182,573	\$ 180,608
<b>Liabilities</b>		
Current		
Accounts payable	\$ 37,209	\$ 33,208
Current portion of loans (note 6)	6,263	5,302
Deferred revenues	1,524	5,728
	44,996	44,238
Long-term		
Deferred revenues	1,461	2,188
Loans (note 6)	32,180	36,676
Future income taxes (note 7)	1,102	—
Employee future benefits (note 8)	6,609	6,529
	41,352	45,393
<b>Shareholder's equity</b>		
Share capital		
(authorized and issued, 4,000 non-transferable shares)	40,000	40,000
Retained earnings	56,225	50,977
	96,225	90,977
	\$ 182,573	\$ 180,608

The accompanying notes are an integral part of these statements

*Approved by Management*



**Danielle V. Wetherup**  
President and Master  
of the Mint



**Beverley A. Lepine**  
Vice-President,  
Administration and Finance

*Approved on behalf of the  
Board of Directors*



**Emmanuel Triassi**  
Chairperson

*Recommended for approval on  
behalf of the Audit Committee*



**Charles F.M. Ross, H.B.A., L.L.B.**  
Chair

## Statement of operations and retained earnings

for the year ended December 31, 2000 (in thousands of dollars)

	2000	1999
Revenue	\$ 302,556	\$ 584,372
Cost of goods sold	224,087	493,158
Gross profit	78,469	91,214
Other operating expenses		
Marketing and Sales	36,537	40,350
Administration	25,679	22,788
Depreciation	6,366	4,943
	68,582	68,081
Income from operations	9,887	23,133
Interest income	1,178	1,292
Interest expense	(2,349)	(2,382)
Income before income tax	8,716	22,043
Income tax (note 7)	3,140	309
Net income	5,576	21,734
Retained earnings, beginning of year	50,977	29,243
Change in accounting policy (note 3)	(328)	—
Retained earnings, beginning of year restated	50,649	29,243
Retained earnings, end of year	\$ 56,225	\$ 50,977

The accompanying notes are an integral part of these statements



## Cash flow statement

for the year ended December 31, 2000 (in thousands of dollars)

	2000	1999
<b>Cash flows from operating activities</b>		
Cash receipts from customers	\$ 291,012	\$ 580,946
Cash paid to suppliers and employees	(287,570)	(537,725)
Interest received	1,191	1,619
Interest paid	(1,784)	(706)
Income taxes paid	(676)	(320)
	<u>2,173</u>	<u>43,814</u>
<b>Cash flows from investing activities</b>		
Purchase of capital assets	(14,044)	(30,318)
<b>Cash flows from financing activities</b>		
Repayment of loans	(4,100)	(7,200)
Net increase (decrease) in cash and short-term investments	(15,971)	6,296
Cash and short-term investments at the beginning of year	<u>16,109</u>	<u>9,813</u>
Cash and short-term investments at the end of year	<u>\$ 138</u>	<u>\$ 16,109</u>

The accompanying notes are an integral part of these statements

# Notes to financial statements

December 31, 2000

## 1. Authority and objectives

The Mint was incorporated in 1969 by the *Royal Canadian Mint Act* to mint coins in anticipation of profit and carry out other related duties. The Mint is an agent corporation of Her Majesty named in Part II of Schedule III to the *Financial Administration Act*. It produces all of the circulation coins used in Canada and manages the supporting distribution systems for the Government of Canada. The Mint is one of the world's foremost producers of circulation, collector and bullion investments coins for the domestic and international marketplace. It is also one of the largest gold refiners in the world.

The Mint may borrow money from the Consolidated Revenue Fund or any other source, subject to the approval of the Minister of Finance with respect to the time and the terms and conditions. Since March 1999, following the enactment of changes to the *Royal Canadian Mint Act* the aggregate of the amounts loaned to the Mint and outstanding at any time must not exceed \$75 million.

## 2. Significant accounting policies

### a) Inventories

Raw materials and supplies are valued at the lower of cost and replacement cost, cost being determined by the average cost method. Work in process and finished goods are valued at the lower of cost and net realizable value, cost being determined by the average cost method.

### b) Capital assets

Capital assets are recorded at cost and depreciated under the straight-line method at the following annual rates:

Land improvements	2 1/2%
Buildings	2 1/2%
Equipment	10%
Hardware and software	20%

### c) Deferred revenues

Payments received in advance on sales are not recognized as revenue until the products are shipped.

### d) Employee future benefits

The cost of the employee future benefits earned by employees is actuarially determined using the projected benefit actuarial cost method prorated on services. The valuation of liabilities is based upon a current market-related discount rate and other actuarial assumptions which represent management's best long term estimates of factors such as future wage increase and employee resignation rates. The excess of any net actuarial gain (loss) over 10% of the benefit obligation is amortized over the average remaining service period of active employees.

### e) Pension plan

Employees participate in the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The Corporation's contributions to the Plan have been limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current services. Effective April 1, 2000 the Corporation's contributions increased to an amount reflecting the full cost of the employer contributions. This amount, expressed as a percentage of employee contributions, will fluctuate from year to year depending on the experience of the Plan. The Corporation's contributions represent the total pension obligations of the Corporation and are charged to operations on a current basis. The Corporation is not required to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account. The current year's expense for the employer's contribution amounted to \$3,273,000 (1999 - \$1,409,000).



## Notes to financial statements

December 31, 2000

### *f) Foreign currency translation*

Assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated to Canadian dollars at the exchange rate in effect at the balance sheet date. Revenue and expense items are translated at average exchange rates during the year. Translation gains and losses are included in income for the year.

### *g) Income tax*

Income tax expense is determined using the liability method, whereby the future income tax component is recognized on temporary differences using substantively enacted tax rates that are expected to apply to taxable income in the years in which those temporary differences are expected to be recovered or settled. Temporary differences between the carrying values of assets or liabilities used for tax purposes and those used for financial reporting purposes arise in one year and reverse in one or more subsequent years. In assessing the realizability of future tax assets, management considers known and anticipated factors impacting whether some portion or all of the future tax assets will not be realized. To the extent that the realization of future tax assets is not considered to be more likely than not, a valuation allowance is provided.

## **3. Change in accounting policy**

Effective January 1, 2000 the Corporation adopted the new accounting recommendations of the Canadian Institute of Chartered Accountants with respect to employee future benefits and income taxes.

### *a) Employee future benefits*

This change in accounting policy affects the recognition of the expense and liability for the costs of obligations for employee future benefits, including post-retirement and post-employment benefits. Under the new recommendations, obligations for non pension employee future benefits, including post-retirement and post-employment benefits, are actuarially determined and are accrued as the employees render the services necessary to earn employee future benefits. Prior to the adoption of the new standard, the cost of employee future benefits for specific termination benefits as provided under collective agreements and the terms of employment were recorded using an undiscounted, full accrual method. Other employee future benefits were recognized on a "pay as you go" basis. The effect of the change in accounting policy has been recorded on a retroactive basis without restatement of prior year comparative figures. The effect of the change in policy was a decrease of \$97,000 in the current year for employee future benefits and a decrease to opening retained earnings of \$328,000.

### *b) Income tax*

The Canadian Institute of Chartered Accounts has issued new standards on accounting for Income Taxes. Prior to the adoption of the new recommendations, income tax expense was recorded by the deferral method of accounting using historical income tax rates and deferred income taxes resulted from differences in the timing of income and expense recognition for accounting and tax purposes. In contrast, under the new standard future income taxes result from differences between the carrying values of assets and liabilities used for tax and accounting purposes. The Corporation has adopted the new accounting standard retroactively. However there was no impact on either retained earnings as at January 1, 2000 or the current year's earnings as a result of this change therefore there was no restatement of the December 31, 1999 comparative figures.

# Notes to financial statements

December 31, 2000

## 4. Inventories

(in thousands of dollars)

	2000	1999
Raw materials	\$ 16,384	\$ 9,973
Work in process	8,647	9,477
Finished goods	13,749	13,889
Supplies	2,112	4,080
	\$ 40,892	\$ 37,419

## 5. Capital assets

(in thousands of dollars)

			2000	1999
	Cost	Accumulated Depreciation	Net Book Value	Net Book Value
Land	\$ 3,226	\$ —	\$ 3,226	\$ 3,226
Land improvements	914	711	203	217
Buildings	73,073	20,284	52,789	48,854
Equipment	77,392	39,940	37,452	34,400
Hardware and software	9,037	5,825	3,212	2,507
	\$ 163,642	\$ 66,760	\$ 96,882	\$ 89,204

## 6. Loans

(in thousands of dollars)

	2000	1999
10-year loan due December 2007, semi-annual interest at 5.840% with principal repayable in ten equal annual installments commencing December 1998	\$ 7,000	\$ 8,000
Amortizing bond with two-year interest holiday maturing December 2009, semi-annual coupon at 7.753% starting June 2000 with principal repayable in ten equal annual installments commencing December 2000	27,900	31,000
Accrued interest on bond	3,543	2,978
	38,443	41,978
Less current portion of loans	6,263	5,302
	\$ 32,180	\$ 36,676

## Notes to financial statements

December 31, 2000

<b>7. Income tax</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>
Current tax expense	\$ 2,038	\$ 309
Future tax expense	1,102	—
	<b>\$ 3,140</b>	<b>\$ 309</b>

The Corporation's expected income tax rate is the net federal statutory rate of 38% less a manufacturing and processing deduction of 5%. The Corporation's 2000 effective tax rate varies from the expected rate principally due to the large corporations tax incurred in the year. The Corporation's 1999 effective tax rate was zero, exclusive of the large corporation taxes, due to the utilization of previously unrecognized losses and the utilization of differences between the tax and accounting values of the assets at the date the Corporation became subject to income tax. The tax effects of temporary differences that give rise to the future tax liability result principally from differences between the book value of capital assets and their undepreciated tax value at December 31, 2000. The Corporation is not subject to provincial income taxes.

### 8. Employee future benefits

The Mint provides a severance plan and workers' compensation benefits to its employees. These benefit plans are not pre-funded and thus have no assets, resulting in a plan deficit equal to the accrued benefit obligation. The accrued benefit obligation of these benefit plans is \$6,609,000 at the end of the year and is fully recorded in the books of account. The current year's expense for these benefit plans is \$845,000 and total benefits paid amounted to \$1,093,000. The actuarial assumptions adopted in measuring the Corporation's accrued benefit obligations were based on a 7% liability discount rate and rates of compensation increase of 2% to 4.5% which reflect current economic indicators, merit and promotional increases.

### 9. Related party transactions

The Corporation is related in terms of common ownership to all Government of Canada owned entities. The Corporation enters into transactions with these entities in the normal course of business, under the same terms and conditions that apply to unrelated parties. Transactions with the Department of Finance related to the production and delivery of Canadian circulation coins are generally carried out on a cost plus basis.

### 10. Financial instruments

The Corporation uses financial instruments such as forward contracts and options to reduce the risk of loss due to adverse movements in foreign exchange and metal prices. A foreign exchange forward contract to sell US\$12.1 million for value January 2, 2001 (1999 - nil) and a precious metal forward contract for value January 3, 2001 worth US\$1.4 million (1999 - nil) were outstanding at the end of the year. There was no precious metal option outstanding at the end of the year (1999 - \$5 million). Gains or losses on financial instruments are recognized in earnings over the same period as the hedged items are recognized in earnings. In accordance with the Corporation's investment policy, all counterparties for investments and other financial instruments are rated R-1 low or better by the Dominion Bond Rating Service or AA or better by Moody's Investors Service. As at December 31, 2000, the Mint had no short-term investments (1999 - \$14,683,000).

### 11. Commitments

In order to facilitate the production of precious metal coins and manage the risks associated with changes in metal prices, the Mint leases, on an ongoing basis, precious metals and pays lease charges based on market value. The metal under these contractual arrangements is not reflected in the Mint's statements. As at December 31, 2000, 127,587 ounces of gold, 772,288 ounces of silver and 344 ounces of platinum were leased under these contracts (1999 - 207,889 ounces of gold, 1,165,919 ounces of silver and 1,730 ounces of platinum).



Canadian circulation coinage

Production in 1998, 1999 and 2000 <sup>(1)</sup>

	2000 Total Pieces	1999 Total Pieces	1998 Total Pieces
Coinage dated 1997			
\$2	—	—	—
\$1	—	—	—
50¢	—	—	—
25¢	—	—	—
10¢	—	—	244,000
5¢	—	—	781,000
1¢	—	—	42,940,000
Coinage dated 1998			
\$2	—	383,000	4,926,000
\$1	—	—	—
50¢	—	—	308,000
25¢	—	—	—
10¢	—	2,441,000	201,073,000
5¢	—	10,343,000	146,530,000
1¢	311,000	98,831,000	900,436,000
Coinage dated 1999			
\$2	—	25,130,000	—
\$1	—	—	—
50¢	—	235,000	261,000
25¢	698,000	247,514,000	10,676,000
10¢	35,992,000	222,470,000	—
5¢	20,655,000	104,206,000	—
1¢	140,225,000	949,136,000	264,000
Coinage dated 2000			
\$2	29,847,000	—	—
\$1	—	—	—
50¢	559,000	—	—
25¢	415,196,000	18,891,000	—
10¢	159,125,000	—	—
5¢	108,514,000	—	—
1¢	761,970,000	—	—
Total (all dates)			
\$2	29,847,000	25,513,000	4,926,000
\$1	—	—	—
50¢	559,000	235,000	569,000
25¢	415,894,000	266,405,000	10,676,000
10¢	195,117,000	224,911,000	201,317,000
5¢	129,169,000	114,549,000	147,311,000
1¢	902,506,000	1,047,967,000	943,640,000
Total	1,673,092,000	1,679,580,000	1,308,439,000

(1) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

Canadian circulation coinage

Cumulative production up to December 31, 2000 <sup>(1) (2)</sup>

	1996	1997	1998	1999	2000
\$2	375,483,000	16,942,000	5,309,000	25,130,000	29,847,000
\$1	17,101,000	—	—	—	—
50¢	458,000	387,000	308,000	496,000	559,000
25¢	28,106,000	—	—	258,888,000	434,087,000
10¢	51,814,000	43,126,000	203,514,000	258,462,000	159,125,000
5¢	36,686,000	27,354,000	156,873,000	124,861,000	108,514,000
1¢	445,746,000	549,868,000	999,578,000	1,089,625,000	761,970,000

(1) Total coins of each date and denomination, regardless of the calendar year in which they were produced.

(2) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

Statistics - Table 3

Canadian circulation coinage

Coinage issued in 2000 <sup>(1)</sup> - Geographic distribution <sup>(2)</sup>

Province							
City <sup>(3)</sup>	\$2	\$1	50¢	25¢	10¢	5¢	1¢
Newfoundland							
St. John's	—	—	—	850,000	1,757,500	1,400,000	11,787,500
New Brunswick							
Saint John	1,538,000	—	—	6,842,000	4,515,000	2,962,000	23,857,500
Nova Scotia							
Halifax	111,500	—	—	—	6,755,000	1,748,000	34,992,500
Quebec							
Montreal	2,531,000	—	—	96,650,000	50,415,000	34,072,000	122,450,000
Ontario							
Ottawa	3,703,500	—	—	39,906,000	23,790,000	16,526,000	67,072,500
Toronto	7,466,000	—	—	8,542,000	41,905,000	28,282,000	317,655,000
Manitoba							
Winnipeg	827,500	—	—	7,338,000	8,222,500	5,850,000	47,927,500
Saskatchewan							
Regina	500,000	—	—	4,058,000	5,315,000	2,872,000	24,982,500
Alberta							
Calgary	1,458,500	—	—	17,600,000	10,225,000	9,248,000	59,950,000
Edmonton	967,500	—	—	18,438,000	16,495,000	10,606,000	57,872,500
British Columbia							
Vancouver	4,307,000	—	—	18,874,000	21,755,000	11,894,000	118,125,000
Sundry							
persons <sup>(4)</sup>	3,825,500	141,000	401,000	96,172,000	412,500	702,000	882,500
Total	27,236,000	141,000	401,000	315,270,000	191,562,500	126,162,000	887,555,000

(1) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

(2) The dates on the coins are not always the same as the calendar year in which they were issued.

(3) The coins were issued to financial institutions in these cities.

(4) The figures for Sundry persons do not include numismatic coinage purchases.

Canadian numismatic coinage  
issued as of December 31, 2000 bearing the dates 1999 and 2000 <sup>(1)</sup>

	2000	1999 <sup>(2)</sup>
Platinum Coin Set (999.5 Pt) <sup>(3)</sup>	510	495
Platinum Proof Coin (999.5 Pt) 1/10 oz.	–	999
.99999 Gold Coin	1,506	1,990
22-Karat Gold Coin	6,284	6,510
14-Karat Gold Coin	9,767	10,242
Silver Aviation Cameo Coin Series - Part II		
Coin #9 DeHavilland Canada DHC-6	–	14,173
Coin #10 DeHavilland Canada DHC-8	–	14,138
Silver Lunar Cameo Coin Series	88,634	77,791
Proof Silver Dollar	114,130	126,435
Brilliant Uncirculated Dollar	60,100	67,655
Proof Set <sup>(4)</sup>	90,921	95,113
Specimen Set <sup>(5)</sup>	81,581	97,987
Uncirculated Set <sup>(5)</sup>	182,298	202,864
Tiny Treasures Uncirculated Gift Set <sup>(5)</sup>	78,468	67,694
Oh Canada! Uncirculated Gift Set <sup>(5)</sup>	101,969	82,754
50-Cent Sterling Silver Proof Coins (Discovering Nature Series)	106,940	83,423
50-Cent Sterling Silver Proof Coins (Canadian Sports Firsts)	48,130	52,115
50-Cent Sterling Silver Proof Coins (Transportation Series)	44,367	–
International Year of Older Persons	–	24,976
Year of the Dragon 2000 \$150 18-Karat Gold Coin	8,851	–
Alphonse Desjardins 2000 10-Cent Sterling Silver Coin	66,336	–
Les Voltigeurs de Québec 2000 5-Cent Sterling Silver Coin	29,243	–
Millennium Collection		
Millennium Souvenir Set <sup>(6)</sup>	859,061	1,499,973
Millennium Commemorative Set <sup>(6)</sup>	35,501	60,245
Millennium Chinese Dragon Commemorative Set <sup>(6)</sup>	6,868	6,877
Millennium Sterling Silver Proof 25-Cent Coins	76,956	115,344
Gold \$2 Coin	4,114	4,298
Proof \$2 Coin	39,549	39,873
Special Edition-2000 25-Cent Celebration Coin	24,949	–
Special Edition-2000 25-Cent Pride Coin	49,399	–

(1) Coins reported as issued are not necessarily all delivered in the same calendar year and therefore do not correspond to reported sales.

(2) Revised figures.

(3) Four-coin set.

(4) Eight-coin set, including a \$2, \$1 (925 Ag) and a \$1 (aureate).

(5) Seven-coin set.

(6) Twelve-coin set plus Millennium medallion.



Statistics - Table 5

**Maple Leaf coinage**

Sales in ounces for 1999 and 2000

	2000	1999
<b>Gold Maple Leaf coinage</b>		
\$50 (9999 Au)	86,375	627,067
\$20 (9999 Au)	12,202	32,380
\$10 (9999 Au)	7,922	24,732
\$5 (9999 Au)	5,297	70,992
\$1 (9999 Au)	1,564	3,142
<b>Total (ounces)</b>	<b>113,360</b>	<b>758,313</b>
<b>Platinum Maple Leaf coinage</b>		
\$50 (9995 Pt)	—	3,248
\$20 (9995 Pt)	—	394
\$10 (9995 Pt)	—	523
\$5 (9995 Pt)	—	408
\$1 (9995 Pt)	—	200
<b>Total (ounces)</b>	<b>—</b>	<b>4,773</b>
<b>Silver Maple Leaf coinage</b>		
\$5 (9999 Ag)	403,652	1,229,442
<b>Total (ounces)</b>	<b>403,652</b>	<b>1,229,442</b>

Statistics - Table 6

**Refinery operations**

for 1999 and 2000

	Gross weight (Troy ounces)		Refined gold (9999) produced (Troy ounces) <sup>(2)</sup>		Refined silver (999) produced (Troy ounces) <sup>(1)</sup>	
	2000	1999	2000	1999	2000	1999
<b>Deposits from</b>						
<b>Canadian Mines</b>						
Quebec	208,437	311,855	101,293	200,928	12,380	75,223
Ontario	622,699	610,175	435,051	503,411	139,442	71,507
Saskatchewan	—	8	—	2	—	1
British Columbia	—	26,399	—	20,191	—	4,451
Northwest Territories	605	—	391	—	189	—
<b>Total</b>	<b>831,741</b>	<b>948,437</b>	<b>536,735</b>	<b>724,532</b>	<b>152,011</b>	<b>151,182</b>
<b>Deposits from</b>						
<b>other sources</b>	<b>1,712,782</b>	<b>1,319,193</b>	<b>1,155,352</b>	<b>1,122,518</b>	<b>101,835</b>	<b>61,160</b>
<b>Total</b>	<b>2,544,523</b>	<b>2,267,630</b>	<b>1,692,087</b>	<b>1,847,050</b>	<b>253,846</b>	<b>212,342</b>

(1) These figures refer only to the silver produced as a by-product of the refining of gold.

(2) Expressed in terms of Troy ounces of fine gold.

Feuille d'érable

ventes en onces en 1999 et 2000

Feuille d'érable en or	
Total (onces)	1999
50 \$ (Au 9999)	86 375
20 \$ (Au 9999)	12 202
10 \$ (Au 9999)	7 922
5 \$ (Au 9999)	5 297
1 \$ (Au 9999)	1 564
Total (onces)	113 360
	758 313

Feuille d'érable en platine

50 \$ (Pt 9995)	—
20 \$ (Pt 9995)	—
10 \$ (Pt 9995)	—
5 \$ (Pt 9995)	—
1 \$ (Pt 9995)	—
Total (onces)	4 773

Feuille d'érable en argent

5 \$ (Ag 9999)	403 652
Total (onces)	1 229 442

Activités de l'affinerie

1999 et 2000

Statistiques - Tableau 6

Dépôts reçus des mines canadiennes		Dépôts reçus des mines canadiennes		Dépôts reçus des mines canadiennes		Dépôts reçus des mines canadiennes	
Poids brut (onces troy)	2000	1999	2000	Production (onces troy) <sup>(2)</sup>	1999	2000	Production (onces troy) <sup>(1)</sup>
Québec	208 437	311 855	101 293	200 928	12 380	75 223	
Ontario	622 699	610 175	435 051	503 411	139 442	71 507	
Saskatchewan	—	8	—	2	—	1	
Colombie-Britannique	—	26 399	—	20 191	—	4 451	
Territoires du Nord-Ouest	605	—	391	—	189	—	
Total	831 741	948 437	536 735	724 532	152 011	151 182	
Dépôts d'autres sources		Dépôts d'autres sources		Dépôts d'autres sources		Dépôts d'autres sources	
1 712 782	1 319 193	1 155 352	1 122 518	101 835	61 160	212 342	
2 544 523	2 267 630	1 692 087	1 847 050	253 846			
Total							

(1) Ces chiffres n'ont trait qu'à l'argent dérivé de l'affinage de l'or.  
(2) Exprimé en onces troy d'or fin.

Monnaie numismatique canadienne

émise au 31 décembre 2000 (millièmes 1999 et 2000) (1)

2000 1999 (2)

Ensemble de pièces en platine (Pt 999,5) (3)	510	495
Pièce d'un dixième d'once en platine (Pt 999,5)	—	999
Pièce en or 99999	1 506	1 990
Pièce en or 22 carats	6 284	6 510
Pièce en or 14 carats	9 767	10 242
Pièces en argent sur l'aviation - Partie II	—	14 173
Pièce n° 9 de Havilland Canada DHC-6	—	14 138
Pièce n° 10 de Havilland Canada DHC-8	—	14 138
Pièce en argent avec camée de la série sur l'astrologie chinoise	88 634	77 791
Dollar éprouve numismatique en argent	114 130	126 435
Dollar brillant hors-circulation en argent	60 100	67 655
Ensemble éprouve numismatique (4)	90 921	95 113
Ensemble spécimen (5)	81 581	97 987
Ensemble hors-circulation (5)	182 298	202 864
Ensemble cadeau hors-circulation Petits trésors (5)	78 468	67 694
Ensemble cadeau hors-circulation Ohi Canada! (5)	101 969	82 754
Cinquante cents éprouve numismatique en argent sterling	106 940	83 423
(Après l'échange en nature)		
Cinquante cents éprouve numismatique en argent sterling	48 130	52 115
(Après l'échange en nature)		
Cinquante cents éprouve numismatique en argent sterling	44 367	—
Année internationale des personnes âgées	—	24 976
Année du Dragon - Pièce de 150 \$ en or 18 carats, millésimée 2000	8 851	—
Alphonse Desjardins - Pièce de 10 cents en argent sterling 2000	66 336	—
Les Voltigeurs de Québec - Pièce de 5 cents en argent sterling 2000	29 243	—
Collection du millénaire		
Ensemble-cadeau du millénaire (6)	859 061	1 499 973
Ensemble commémoratif du millénaire (6)	35 501	60 245
- édition spéciale chinoise du Dragon (6)	6 868	6 877
Pièces de 25 cents éprouve numismatique en argent sterling		
du millénaire	76 956	115 344
Pièce de 2 \$ en or	4 114	4 298
Pièce de 2 \$ éprouve numismatique	39 549	39 873
Célébration - Pièce de 25 cents 2000 - édition spéciale	24 949	—
Fierté - Pièce de 25 cents 2000 - édition spéciale	49 399	—

(1) Les pièces émises ne sont pas nécessairement livrées la même année et par conséquent elles ne correspondent pas aux pièces vendues.

(2) Chiffres révisés.

(3) Ensemble de quatre pièces.

(4) Ensemble de huit pièces comprenant le deux dollars, le dollar en argent (Ag 925) et le dollar doré.

(5) Ensemble de sept pièces.

(6) Ensemble de 12 pièces avec médaillon du millénaire.



Statistiques - Tableau 2

Monnaie de circulation canadienne

production cumulative jusqu'au 31 décembre 2000 (1) (2)

2000	1996	1997	1998	1999	2000
2 \$	375 483 000	16 942 000	5 309 000	25 130 000	29 847 000
1 \$	17 101 000	—	—	—	—
50 ¢	458 000	387 000	308 000	496 000	559 000
25 ¢	28 106 000	—	—	258 888 000	434 087 000
10 ¢	51 814 000	43 126 000	203 514 000	258 462 000	159 125 000
5 ¢	36 686 000	27 354 000	156 873 000	124 861 000	108 514 000
1 ¢	445 746 000	549 868 000	999 578 000	1 089 625 000	761 970 000

(1) Total des pièces par coupure et millésime, indépendamment de l'année civile pendant laquelle elles ont été produites.

(2) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

Statistiques - Tableau 3

Monnaie de circulation canadienne

émise en 2000 (1) (selon la répartition géographique) (2)

Province	Ville (3)	2 \$	1 \$	50 ¢	25 ¢	10 ¢	5 ¢	1 ¢
Terre-Neuve	St. John's	—	—	—	850 000	1 757 500	1 400 000	11 787 500
	Nouveau-Brunswick	—	—	—	6 842 000	4 515 000	2 962 000	23 857 500
Nouvelle-Écosse	Saint John	1 538 000	—	—	—	—	—	—
	Halifax	111 500	—	—	—	6 755 000	1 748 000	34 992 500
Québec	Montréal	2 531 000	—	—	96 650 000	50 415 000	34 072 000	122 450 000
	Ottawa	3 703 500	—	—	39 906 000	23 790 000	16 526 000	67 072 500
Manitoba	Toronto	7 466 000	—	—	8 542 000	41 905 000	28 282 000	317 655 000
	Winnipeg	827 500	—	—	7 338 000	8 222 500	5 850 000	47 927 500
Saskatchewan	Regina	500 000	—	—	4 058 000	5 315 000	2 872 000	24 982 500
	Alberta	1 458 500	—	—	17 600 000	10 225 000	9 248 000	59 950 000
Colombie-Britannique	Edmonton	967 500	—	—	18 438 000	16 495 000	10 606 000	57 872 500
	Vancouver	4 307 000	—	—	18 874 000	21 755 000	11 894 000	118 125 000
Particuliers (4)		3 825 500	141 000	401 000	96 172 000	412 500	702 000	882 500
Total		27 236 000	141 000	401 000	315 270 000	191 562 500	126 162 000	887 555 000

(1) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

(2) Le millésime des pièces ne correspond pas toujours à l'année d'émission.

(3) Les pièces ont été remises aux institutions financières des villes énumérées.

(4) Les chiffres ayant trait aux particuliers ne comprennent pas les achats de pièces numismatiques.

Millésime 1997		Millésime 1998		Millésime 1999		Millésime 2000	
2 \$	1 \$	50 ¢	25 ¢	10 ¢	5 ¢	1 ¢	Total (tous les millésimes)
29 847 000	25 513 000	4 926 000	—	—	—	—	2 \$
559 000	235 000	569 000	—	—	—	—	1 \$
415 894 000	266 405 000	10 676 000	—	—	—	—	25 ¢
195 117 000	224 911 000	201 317 000	—	—	—	—	10 ¢
129 169 000	114 549 000	147 311 000	—	—	—	—	5 ¢
902 506 000	1 047 967 000	943 640 000	—	—	—	—	1 ¢
1 673 092 000	1 679 580 000	1 308 439 000	—	—	—	—	Total
29 847 000	25 513 000	4 926 000	—	—	—	—	2 \$
559 000	235 000	569 000	—	—	—	—	1 \$
415 196 000	18 891 000	—	—	—	—	—	25 ¢
159 125 000	—	—	—	—	—	—	10 ¢
108 514 000	—	—	—	—	—	—	5 ¢
761 970 000	—	—	—	—	—	—	1 ¢
29 847 000	25 130 000	—	—	—	—	—	2 \$
—	—	—	—	—	—	—	1 \$
—	—	—	—	—	—	—	50 ¢
698 000	247 514 000	10 676 000	—	—	—	—	25 ¢
35 992 000	222 470 000	—	—	—	—	—	10 ¢
20 655 000	104 206 000	—	—	—	—	—	5 ¢
140 225 000	949 136 000	264 000	—	—	—	—	1 ¢
311 000	98 831 000	900 436 000	—	—	—	—	1 ¢
—	383 000	4 926 000	—	—	—	—	2 \$
—	—	—	—	—	—	—	1 \$
—	—	—	—	—	—	—	50 ¢
—	—	—	—	—	—	—	25 ¢
—	—	—	—	—	—	—	10 ¢
—	—	—	—	—	—	—	5 ¢
—	—	—	—	—	—	—	1 ¢
—	—	—	—	—	—	—	Total des
2000	1999	1998	pièces	pièces	pièces	pièces	Total des

31 décembre 2000

7. Impôt sur les bénéfices	2000	1999
Charge d'impôt exigible	2 038 \$	309 \$
Charge d'impôt futur	1 102	—
	3 140 \$	309 \$

Le taux d'imposition prévu des bénéfices de la société est le taux fédéral net prévu par la loi de 38 %, moins la déduction de fabrication et de transformation de 5 %. Le taux effectif d'imposition de la société en 2000 diffère du taux prévu principalement à cause de l'impôt des grandes sociétés dû pour l'exercice. Le taux effectif d'imposition de la société en 1999 était nul, abstraction faite de l'impôt des grandes sociétés, grâce à l'utilisation de pertes non constatées auparavant et de l'écart entre la valeur fiscale et la valeur comptable de l'actif à la date où la société est devenue assujettie à l'impôt sur les bénéfices. Les effets fiscaux des écarts temporaires qui donnent lieu à des passifs d'impôts futurs résultent principalement des écarts entre la valeur comptable des immobilisations et leur valeur fiscale non amortie au 31 décembre 2000. La société n'est pas assujettie aux impôts provinciaux sur les bénéfices.

8. Avantages sociaux futurs

La Monnaie offre à ses salariés un régime de cessation d'emploi et des indemnités d'accident du travail. Ces régimes d'avantages sociaux n'étant pas provisionnés, ils ne détiennent aucun actif, ils présentent donc un déficit égal à l'obligation au titre des prestations constituées. Cette obligation est de 6 609 000 \$ à la fin de l'exercice, montant qui est entièrement inscrit dans les livres. La charge de l'exercice au titre de ces régimes s'élève à 845 000 \$ et les avantages totaux versés se sont chiffrés à 1 093 000 \$. Les hypothèses actuarielles adoptées pour calculer l'obligation au titre des prestations constituées étaient fondées sur un taux d'actualisation du passif de 7 % et une hausse de 2 à 4,5 % des taux d'indemnisation conformes aux indicateurs économiques courants et aux augmentations de salaire liées au mérite et à l'avancement.

9. Opérations entre apparentées

En termes de propriété commune, la société est apparentée à toutes les entités appartenant à l'État. Elle effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal des affaires, aux mêmes conditions que celles conclues avec des parties non apparentées. Les opérations avec le ministère des Finances concernant la production et la distribution de pièces canadiennes de circulation sont effectuées en général selon la méthode du prix coûtant majoré.

10. Instruments financiers

La société utilise des instruments financiers comme les contrats à terme et les options pour réduire les risques de perte dus aux fluctuations défavorables du taux de change et du prix des métaux. À la fin de l'exercice, elle avait un contrat de change à terme de 12,1 millions \$ US au 2 janvier 2001 (rien en 1999) et un contrat à terme sur métaux précieux, d'une valeur de 1,4 million \$ US au 3 janvier 2001 (rien en 1999). Il n'y avait aucune option sur métaux précieux en cours à la fin de l'exercice (5 millions en 1999). Les gains ou pertes sur instruments financiers sont constatés au cours de la même période que les éléments couverts. Conformément à la politique de placement de la société, toutes les contreparties de placements et autres instruments financiers sont cotées soit R-1 bas ou mieux par le Dominion Bond Rating Service, soit AA ou mieux par Moody's Investors Service. Au 31 décembre 2000, la Monnaie n'avait aucun placement à court terme (14 683 000 \$ en 1999).

11. Engagements

Afin de faciliter la production de pièces de métaux précieux et de contre les risques inhérents aux variations de prix des métaux, la Monnaie emprunte en permanence des métaux précieux et paie des frais de location calculés d'après la valeur de ces métaux sur le marché. Les métaux visés par ces contrats n'apparaissent pas aux états financiers. Au 31 décembre 2000, ils se répartissaient comme suit : 127 587 onces d'or, 772 288 onces d'argent et 344 onces de platine (contre 207 889 onces d'or, 1 165 919 onces d'argent et 1 730 onces de platine en 1999).



31 décembre 2000

4. États

(en milliers de dollars)		2000	1999
Matières premières	16 384 \$	9 973 \$	
Travaux en cours	8 647	9 477	
Produits finis	13 749	13 889	
Fournitures	2 112	4 080	
	40 892 \$	37 419 \$	

5. Immobilisations

(en milliers de dollars)		2000	1999
Amortissement cumulé	— \$	3 226 \$	3 226 \$
Coût	3 226 \$	914	711
Terrains	3 226 \$	203	217
Améliorations aux terrains	914	52 789	48 854
Bâtiments	73 073	37 452	34 400
Matériel	77 392	3 212	2 507
Matériel informatique et logiciels	9 037	96 882 \$	89 204 \$
	163 642 \$	66 760 \$	

6. Emprunts

(en milliers de dollars)		2000	1999
Emprunt d'une durée de dix ans échéant en décembre 2007, portant intérêt à un taux semestriel de 5,840 %, et dont le principal est remboursable en dix versements annuels égaux à partir de décembre 1998	7 000 \$	8 000 \$	
Obligation amortissable assortie d'une exonération d'intérêt pendant deux ans, échéant en décembre 2009, à coupon d'intérêt de 7,753 % par semestre à partir de juin 2000 et dont le principal est remboursable en dix versements annuels égaux à partir de décembre 2000	27 900	31 000	
Intérêts courus sur l'obligation	3 543	2 978	
	38 443	41 978	
Moins la tranche échéant à moins d'un an	6 263	5 302	
	32 180 \$	36 676 \$	

31 décembre 2000

f) Conversion des devises

Les éléments d'actif et de passif libellés en devises sont convertis en dollars canadiens au taux de change en vigueur à la date du bilan. Les éléments de revenus et de dépenses sont convertis aux taux de change moyens de l'exercice. Les profits et pertes de change sont inclus dans les résultats de l'année.

g) Impôt sur les bénéfices

La charge d'impôt sur les bénéfices est déterminée par la méthode axée sur le bilan, dans laquelle la partie d'impôt futur est constatée sur les écarts temporaires au moyen des taux d'impôt prévus par la loi qui devraient s'appliquer au bénéfice imposable des exercices où ces écarts temporaires devraient être recouverts ou réglés. Des écarts temporaires se produisent au cours d'un exercice entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs ou passifs; ces écarts s'inversent au cours d'un ou de plusieurs exercices ultérieurs. Pour évaluer la mesure dans laquelle les actifs d'impôts futurs sont réalisables, la direction tient compte des facteurs connus et prévus en fonction desquels la totalité ou une partie de ces actifs pourrait ne pas être réalisée. Dans la mesure où l'on juge que la probabilité de réalisation des actifs d'impôts futurs n'est pas supérieure à leur probabilité de non-réalisation, on inscrit une provision pour moins-valeur.

3. Modification de convention comptable

La société a adopté les nouvelles recommandations de l'Institut Canadien des Comptables Agréés à l'égard des avantages sociaux futurs et des impôts sur les bénéfices, lesquelles sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2000.

a) Avantages sociaux futurs

Ce changement de convention comptable influe sur la constatation de la charge et du passif au titre des avantages sociaux futurs, y compris les charges complémentaires de retraite et les avantages postérieurs à l'emploi. Selon les nouvelles recommandations, les obligations au titre des avantages sociaux futurs autres que les prestations de retraite, notamment les prestations complémentaires de retraite et les avantages postérieurs à l'emploi, sont calculées selon les méthodes actuarielles et constituées à mesure que les salariés rendent les services nécessaires pour gagner ces avantages. Avant l'adoption de la nouvelle norme, le coût des avantages sociaux futurs, dans le cas des indemnités spécifiques de cessation d'emploi prévues dans les conventions collectives et les conditions d'emploi, était constaté selon une méthode entièrement fondée sur la comptabilité d'exercice, sans actualisation. Les autres avantages sociaux futurs étaient constatés selon la méthode de comptabilisation au décaissement. L'effet de la modification de convention comptable a été inscrit à titre rétroactif, sans retraitement des chiffres correspondants de l'exercice précédent. Cette modification de convention a eu pour effet une diminution de 97 000 \$ pour l'exercice au titre des avantages sociaux futurs, et une réduction de 328 000 \$ des bénéfices non répartis au début de l'exercice.

b) Impôt sur les bénéfices

L'Institut Canadien des Comptables Agréés a publié une nouvelle norme comptable concernant les impôts sur les bénéfices. Avant l'adoption des nouvelles recommandations, la charge d'impôt sur les bénéfices était inscrite selon la méthode du report, à l'aide des taux historiques d'imposition des bénéfices; les impôts reportés correspondaient aux écarts entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales des produits et des charges selon les périodes. D'après la nouvelle norme, les impôts futurs sur les bénéfices découlent des écarts entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et des passifs. La société a adopté cette nouvelle norme comptable rétroactivement. Ce changement n'a toutefois eu aucun effet sur les bénéfices non répartis au 1<sup>er</sup> janvier 2000 ni sur les bénéfices de l'exercice, de sorte qu'il n'y a pas eu de retraitement des chiffres correspondants au 31 décembre 1999.

1. Pouvoirs et objectifs

La Monnaie a été constituée en 1969 en vertu de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* afin de frapper des pièces de monnaie dans une optique de profit et d'exercer des activités connexes. Elle est une société mandataire de Sa Majesté mentionnée à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre les réseaux de distribution pour le compte du gouvernement du Canada. Elle est aussi l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieur et étrangers, et l'un des plus grands affineurs d'or au monde.

La Monnaie peut emprunter au Trésor ou à toute autre source, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances quant à la période et aux conditions de l'emprunt. Depuis mars 1999, suivant une modification de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, l'ensemble des montants empruntés et non remboursés ne doit à aucun moment dépasser 75 millions de dollars.

1. Principales conventions comptables

a) Stocks

Les stocks de matières premières et de fournitures sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de remplacement si elle est inférieure au coût. Les travaux en cours et les produits finis sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de réalisation nette si elle est inférieure au coût.

b) Immobilisations

Les immobilisations sont comptabilisées au coût et sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire aux taux annuels suivants :

Améliorations aux terrains	2 1/2 %
Bâtiments	2 1/2 %
Matériel	10 %
Matériel informatique et logiciels	20 %

c) Revenus reportés

Les paiements reçus par anticipation sur les ventes ne sont constatés dans les résultats qu'à l'expédition du produit.

d) Avantages sociaux futurs

Le coût des avantages sociaux futurs gagnés par les salariés est déterminé selon un calcul actuariel par la méthode de répartition des prestations au prorata des services. La valeur des obligations est fondée sur un taux d'actualisation lié au marché et sur d'autres hypothèses actuarielles qui représentent la meilleure estimation à long terme, par la direction, de facteurs tels que les augmentations futures de salaires et les taux de démission des salariés. L'excédent du gain actuariel net (perte actuarielle nette) sur 10 % de l'obligation au titre des avantages est amorti sur la durée résiduelle moyenne d'activité des salariés actifs.

e) Régime de retraite

Les employés participent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Jusque ici, la société versait des cotisations équivalentes à celles des employés pour les services rendus au cours de l'exercice. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2000, elle verse des cotisations plus élevées, correspondant au plein montant des contributions d'employeur. Ce montant, exprimé en pourcentage des cotisations des employés, variera d'un exercice à l'autre selon les antécédents du Régime. Les cotisations de la société représentent l'ensemble de ses obligations en matière de prestations de retraite et sont imputées à l'exercice durant lequel les services sont rendus. La société n'est pas tenue de verser une cotisation au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique. La contribution d'employeur du présent exercice s'est élevée à 3 273 000 \$ (1 409 000 \$ en 1999).



État des flux de trésorerie

pour l'exercice terminé le 31 décembre 2000 (en milliers de dollars)

	2000	1999
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation		
Encaissements (clients)	291 012 \$	580 946 \$
Décaissements (fournisseurs et employés)	(287 570)	(537 725)
Intérêts reçus	1 191	1 619
Intérêts versés	(1 784)	(706)
Impôts sur les bénéfices payés	(676)	(320)
	2 173	43 814
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		
Acquisition d'immobilisations	(14 044)	(30 318)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		
Remboursement d'emprunts	(4 100)	(7 200)
Augmentation (diminution) nette de l'encaisse et des placements à court terme	(15 971)	6 296
Encaisse et placements à court terme au début de l'exercice	16 109	9 813
à la fin de l'exercice	138 \$	16 109 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

# État des résultats et des bénéfices non répartis

pour l'exercice terminé le 31 décembre 2000 (en milliers de dollars)

2000	1999
302 556 \$	584 372 \$
224 087	493 158
78 469	91 214
Bénéfice brut	
Autres dépenses d'exploitation	
Marketing et Ventes	40 350
Administration	22 788
Amortissement	6 366
68 582	68 081
9 887	23 133
Intérêts créditeurs	1 292
(2 349)	(2 382)
8 716	22 043
Bénéfice avant impôt sur les bénéfices	
3 140	309
Impôt sur les bénéfices (note 7)	
5 576	21 734
Bénéfice net	
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	29 243
Modification de convention comptable (note 3)	—
(328)	—
50 649	29 243
Bénéfices non répartis au début de l'exercice, après retraitement	
56 225 \$	50 977 \$
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	

Les montants sont exprimés en dollars américains.


au 31 décembre 2000 (en milliers de dollars)

<b>Actif</b>		
À court terme		
Encaisse et placements à court terme (note 10)	138 \$	16 109 \$
Débiteurs	42 106	35 834
Frais payés d'avance	2 555	2 042
Stocks (note 4)	40 892	37 419
	85 691	91 404
Immobilisations (note 5)	96 882	89 204
	182 573 \$	180 608 \$
<b>Passif</b>		
À court terme		
Créditeurs	37 209 \$	33 208 \$
Tranche des emprunts échéant à moins d'un an (note 6)	6 263	5 302
Revenus reportés	1 524	5 728
À long terme		
Revenus reportés	44 996	44 238
Emprunts (note 6)	1 461	2 188
Impôts futurs sur les bénéfices (note 7)	32 180	36 676
Avantages sociaux futurs (note 8)	1 102	—
	6 609	6 529
	41 352	45 393
<b>Avoir de l'actionnaire</b>		
Capital-actions	40 000	40 000
(4 000 actions non transférables autorisées et émises)		
Bénéfices non répartis	56 225	50 977
	96 225	90 977
	182 573 \$	180 608 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par la direction

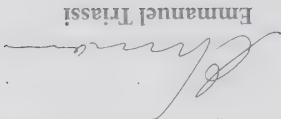
La présidente de la Monnaie



Danielle V. Wetherup

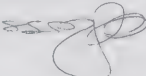
Approuvé au nom du  
Conseil d'administration

Le président du Conseil



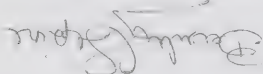
Emmanuel Triassi

Le président



Charles F.M. Ross, H.B.A., L.L.B.

La vice-présidente,  
Administration et Finances



Beverley A. Lepine

Approbation recommandée au nom du  
Comité de vérification



# Rapport de la direction

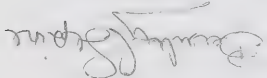
Les états financiers du présent rapport annuel ont été préparés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada et la direction répond de l'intégrité et de l'objectivité des données qui y figurent. La direction est également responsable de toute autre information que renferme le rapport annuel et de la concordance, le cas échéant, de cette information avec les états financiers.

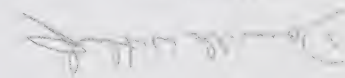
Pour assumer cette responsabilité, la direction a établi et tient à jour des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle financier et de gestion, des systèmes d'information et des pratiques de gestion. Ces éléments ont pour but de fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et contrôlés et que les opérations sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements qui en découlent ainsi qu'à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la société.

Le Conseil d'administration doit veiller à ce que la direction respecte ses obligations en matière de rapports financiers et de contrôle interne, ce qu'il fait par l'intermédiaire du Comité de vérification, composé en majorité d'administrateurs externes. Le Comité rencontre la direction et le vérificateur externe indépendant pour voir comment ces groupes s'acquittent de leurs responsabilités et discuter de points concernant la vérification, les contrôles internes et d'autres sujets financiers pertinents. Le Comité de vérification a examiné les états financiers avec le vérificateur externe et a soumis son rapport au Conseil d'administration qui, à son tour, a examiné et approuvé les états financiers.

Le vérificateur externe de la société, soit le vérificateur général du Canada, vérifie les états financiers et fait rapport au ministre responsable de la Monnaie royale canadienne.

La présidente de la Monnaie

  
Beverly A. Lepine

  
Isabelle V. Wodtke

## Rapport du vérificateur

Au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

J'ai vérifié le bilan de la Monnaie royale canadienne au 31 décembre 2000 et les états des résultats et des bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'ineffectualités importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la société au 31 décembre 2000 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis, à l'exception des changements apportés à la comptabilisation des avantages sociaux futurs et de l'impôt sur les bénéfices expliqués à la note 3 aux états financiers, ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la société dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la société.

Le vérificateur général du Canada



L. Denis Desautels, FCA

Ottawa, Canada, le 23 février 2001

non seulement s'acquitter de son mandat premier – produire de la monnaie de circulation de qualité à un coût raisonnable pour le pays – mais elle dispose aussi d'un savoir-faire nouveau et recherché sur la scène internationale.

Réputée pour la haute qualité de ses produits et services et son avant-gardisme en technologie, la Monnaie a pu maintenir sa position dans le marché des pièces de circulation étrangères, où elle se mesure à une concurrence toujours plus vive. Afin d'atténuer les effets causés par le caractère extrêmement cyclique de ce marché, la Monnaie ne se contentera pas d'exploiter ses atouts en fabrication. Elle s'efforcera d'établir des relations à long terme avec ses clients en offrant des solutions intégrées et adaptées à leurs besoins, comprenant la conversion aux pièces de monnaie plaquées, le transfert de technologie et des services d'experts-conseils.

Les produits d'investissement de la Monnaie évoluent dans un climat commercial où les prix obéissent de plus en plus aux lois fondamentales de l'offre et de la demande, comme la plupart des autres produits. Il y aura bien à l'occasion des mouvements à la hausse provoqués par les soubresauts des bourses ou les incertitudes au sujet des devises, mais on prévoit que le marché restera calme dans l'ensemble.

Dans les domaines de la production et de la gestion, la Monnaie poussera encore plus loin les progrès réalisés en 1999 et en 2000 avec l'adoption des techniques de fabrication sans gaspillage et la mise en place de son système de planification des ressources de l'entreprise, qui la met à l'heure des communications en temps réel.

Au pays comme à l'étranger, la concurrence devient plus intense et les attentes des clients, plus élevées. Aussi la Monnaie redoublera d'efforts pour bien cibler sa clientèle, segmenter son marché, établir de nouvelles relations avec les clients et les distributeurs, rehausser le service et améliorer la fabrication. Toujours flexible, à l'affût des occasions, prête à réagir aux nouvelles conditions de marché, elle affermera sa position parmi l'élite mondiale des monnayeurs.

**Risques d'exploitation**

**Métaux précieux :** La Monnaie achète trois métaux précieux, l'or, l'argent et le platine, qui entrent dans la composition de la Feuille d'érable, des pièces numismatiques et des bijoux. Les métaux servant à fabriquer les pièces d'investissement subissent des variations de prix, mais ne présentent pas de risque parce qu'ils sont achetés et vendus le même jour, au même prix et dans la même devise. Quant aux bijoux et aux produits numismatiques, le risque est atténué au moyen d'un programme de couverture comportant des contrats à terme et des options. À la fin de 2000, la Monnaie avait un contrat à terme relatif à l'achat de 5 000 onces d'or.

**Métaux communs :** La Monnaie achète de toutes sortes, formés à partir de quelques métaux communs, pour produire ses pièces de circulation canadiennes et étrangères. Les plus importants de ces métaux sont le nickel et le cuivre, dont le marché demeure très instable. La Monnaie a pris des arrangements avec des fournisseurs stratégiques afin d'assurer ses approvisionnements et de bien gérer ses coûts dans cette conjoncture incertaine. En fixant la valeur du métal au moment de l'adjudication du contrat, elle s'expose moins aux fluctuations de prix.

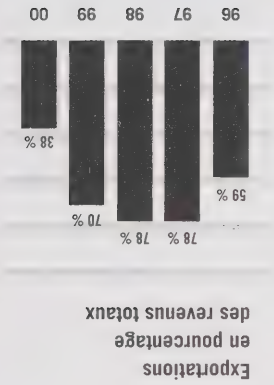
**Taux de change :** Comme ses revenus proviennent en partie des exportations, la Monnaie atténue les risques de change en fixant le prix des contrats dans la même devise que les dépenses à engager et en utilisant les recours de son programme de couverture.

Perspectives

Après une année marquée par le renforcement de ses moyens technologiques et de son approche des marchés, la Monnaie aborde 2001 et l'après-millénaire avec une perspective de croissance et de rentabilité soutenues dans des conditions d'activité plus normales.

L'engouement populaire pour les pièces de monnaie et leur collection suscite lors de la première année du programme du millénaire est resté beaucoup plus fort qu'on l'avait prévu, ce qui a permis de mieux cerner les habitudes d'achat et les goûts des clients. En 2000, la Monnaie a repéré deux segments à cibler dans le marché de détail – les collectionneurs de pièces et les acheteurs de cadeaux et de souvenirs – et conçu une gamme de produits et une stratégie de distribution et de commerce électronique adaptées aux besoins de chacun.

La Monnaie a aussi émis en 2000 les premières pièces de circulation canadiennes plaquées, grâce à sa nouvelle installation de Winnipeg. Le coût de production étant nettement inférieur, on prévoit que le gouvernement canadien fera des économies d'environ 10 millions de dollars par an. D'ores et déjà, la Monnaie peut





Le taux d'imposition réel de la société a été de 33 %. Les années précédentes, l'application de pertes auparavant non admissibles et de l'écart entre la valeur fiscale et la valeur comptable de l'actif. Le bénéfice net exceptionnel de 1999 a effacé ces avantages fiscaux (voir la Note 7 aux états financiers). Les dépenses d'amortissement se sont élevées à 6,4 millions de dollars, contre 4,9 millions en 1999, par suite de la croissance continue des investissements et de la mise en exploitation de l'installation de placage.

Liquidités et ressources en capital

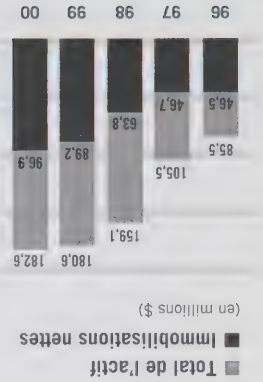
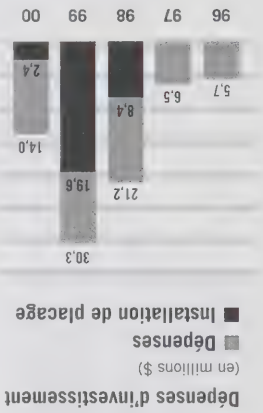
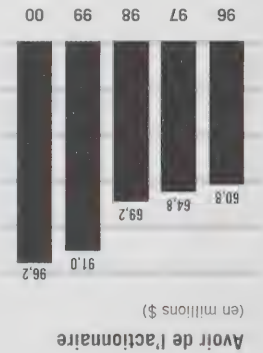
L'encaisse et les placements à court terme étaient de 138 000 \$ à la clôture de l'exercice, contre 16,1 millions à la fin de 1999. Si l'encaisse a tant baissé, c'est qu'elle a suivi la chute des revenus, surtout ceux tirés des produits d'investissement, et s'est trouvée encore réduite par les versements de capital et d'intérêts sur la dette contractée pour construire l'installation de placage et remplacer des biens d'équipement.

Malgré le déclin des revenus, la Monnaie a pu financer ses dépenses d'exploitation et dépenses d'investissement sans emprunter à court terme. Son ratio d'endettement était de 0,40:1, contre 0,46:1 il y a un an.

**Dépenses d'investissement :** Toujours résolue à accroître ses moyens de production et son efficacité d'exploitation, la Monnaie a engagé des dépenses d'investissement de 14 millions de dollars durant l'année. Comme par les années passées, elle a effectué de préférence des investissements qui lui apportaient plus de souplesse, de fiabilité, et qui lui permettaient de mieux répondre aux besoins de la clientèle. Les principales dépenses ont été les suivantes :

- 8,4 millions pour l'achat et la rénovation de matériel de production et l'entretien des immeubles;
- 2,4 millions pour l'achèvement de l'installation de placage, dont le coût total s'est élevé à 30,3 millions, soit 700 000 \$ de moins que prévu.
- 1,6 million pour des initiatives en technologie de l'information, dont la création d'une plate-forme de commerce électronique plus robuste et la mise en oeuvre du système PRE.

**Financement :** En décembre 2000, la Monnaie a commencé à éponger la dette de 31 millions de dollars au titre de l'installation de placage, par un remboursement prévu de 3,1 millions du principal et un versement d'intérêt de 1,2 million. Elle a aussi effectué un remboursement prévu de 1,5 million de dollars applicable au principal et à l'intérêt d'une dette de 10 ans dont l'échéance est en décembre 2007 (voir la Note 6 aux états financiers).



Commerce électronique

Durant l'année, la Monnaie a élaboré une stratégie globale de commerce électronique, qui sera appliquée en 2001. Le site Web de la Monnaie est en cours de transformation, à l'aide de techniques novatrices comme l'intégration des systèmes et processus administratifs qui accéléreront considérablement le traitement des commandes en ligne. En offrant ce service d'une qualité exceptionnelle, la Monnaie pourra non seulement rehausser le taux de satisfaction de sa clientèle, mais encore recueillir des données sur ses habitudes d'achat et ses intérêts.

Déjà, le commerce électronique est en plein essor : en 2000, il y a eu 9 183 commandes, contre 2 785 en 1999, pour des revenus de 1,3 million de dollars, plus du quadruple de l'année précédente (305 000 \$). L'Internet reste un excellent moyen de joindre et d'intéresser des particuliers qui autrement n'auraient pas fait d'achats. En effet, les commandes provenaient à 53 % de nouveaux clients et pour près de moitié, des États-Unis.

Dépenses d'administration

Les dépenses d'administration sont passées de 22,8 millions à 25,7 millions de dollars, une hausse attribuable en grande partie au coût des retraites anticipées, à l'augmentation des cotisations au Régime de pensions de retraite de la fonction publique et aux frais de mise en oeuvre et de gestion du système PRR. Elles ont augmenté en pourcentage des revenus, passant à 8,5 %, tandis qu'elles n'étaient que de 3,9 % en 1999, à cause des revenus considérables tirés des produits d'investissement. Si on exclut ces produits, la hausse enregistrée est plus modeste, soit 10,7 % contre 9,7 % en 1999.

Résultats d'exploitation

Le bénéfice d'exploitation est tombé à 9,9 millions de dollars (23,1 millions en 1999), en raison du déclin des ventes de produits d'investissement et de faibles performances du millénaire. La marge bénéficiaire brute s'est élevée à 25,9 %, contre 15,6 % l'année précédente. Ces écarts entre les deux années ne s'expliquent pas seulement par ceux des revenus et de la quantité de produits vendus, mais aussi par la composition différente de ces produits.

Les intérêts créditeurs ont à peine diminué par rapport à 1999, passant de 1,3 million à 1,2 million de dollars, tandis que les intérêts débiteurs, essentiellement ceux de la dette contractée pour construire l'installation de placage, sont restés les mêmes, à 2,4 millions de dollars.

Marketing et ventes

Les dépenses au titre du marketing et des ventes ont diminué, passant à 36,5 millions de dollars (40,4 millions en 1999). Le service a continué de travailler à étendre les réseaux de distribution au détail, tout en raffinant sa stratégie de marketing pour cibler précisément les collectionneurs de pièces et les acheteurs de cadeaux ou de souvenirs. Après avoir analysé les habitudes d'achat des deux groupes durant l'année, on a créé des produits distincts à leur intention et on préparera des campagnes de marketing en fonction d'expressions de leurs goûts et de leurs besoins. On veut ainsi non seulement obtenir la faveur de cette clientèle, mais aussi continuer de nourrir l'engouement pour les pièces de monnaie et l'essor des ventes provoqués par le programme du millénaire.

Afin de se faire mieux connaître, la Monnaie a conclu en 2000 une série d'ententes de partenariat et de commandite dans des secteurs nouveaux pour elle. Ainsi, elle a commandité la célébration de la Fête du Canada sur la colline du Parlement, diffusée à Radio-Canada et à CBC, la campagne « Course à la vie » CIBC, le Prix du public au gala des Gemini, le Prix pour les arts de la scène du Gouverneur général et la campagne « Extrême limite contre l'alcool au volant » de Radio-Canada et de CBC, et elle a mené des activités en partenariat avec les entreprises Nestlé Canada, Ganong Bros., General Mills Canada et Binney & Smith Canada (Crayola).

La Monnaie a aussi continué d'étendre son réseau de distribution de masse, ébauché en 1999 avec les détaillants Home Hardware et 7-Eleven. Elle a maintenant des ententes avec de grandes chaînes d'alimentation comme Loblaw et Safeway, et tient des comptoirs dans des attractions touristiques comme la Tour du CN et le Pont suspendu de la gorge Capilano. Le programme biennal des pièces du millénaire a pris fin en décembre 2000. Dépassant toutes les attentes, il a rapporté 41,6 % du total des revenus tirés en deux ans des produits numismatiques. Il a enrichi de 40 000 noms le registre des clients de la Monnaie, stimulé l'achalandage et les ventes dans tout le réseau de distribution, et fait grimper à 65 % la notoriété spontanée de la Monnaie, qui était de 59 % en 1999.

Cinq campagnes de marketing direct, appuyées par deux campagnes de publicité nationale à la télévision et dans la presse écrite, ont procuré des revenus de 25,5 millions de dollars et accru l'achalandage chez tous les revendeurs. Les ventes au détail attribuables au marketing non direct ont aussi augmenté considérablement ces dernières années. En 2000, c'est par les détaillants que se sont faites 13 % de toutes les ventes de produits numismatiques (moins de 5 % en 1998).



Planification des ressources de l'entreprise (PRE)

Le 2 janvier 2001, après 18 mois de planification et de mise en oeuvre, la plupart des systèmes de la Monnaie étaient incorporés au dispositif de PRE, qui intégrera tous les processus depuis la commande initiale jusqu'à la facturation finale, en passant par l'achat des matériaux, la fabrication, le marketing, la vente et l'expédition, afin de constituer un fonds documentaire complet, à jour et cohérent. Les services communiqueront mieux entre eux, et les décisions gagneront en qualité et en rapidité.

Deux outils ont été mis au point pour exploiter le riche contenu de la base de données, un pour les demandes habituelles de renseignements et l'autre pour les analyses plus complexes. Si les avantages les plus attendus sont un meilleur service à la clientèle et une gestion plus efficace de la capacité de production, il y a tout lieu de penser que ce nouveau système aura des retombées favorables dans tous les rouages de la Monnaie.

Santé et sécurité au travail

Les efforts dans ce domaine ont porté fruit : à Ottawa, le taux de fréquence des accidents est tombé à 3,3 par 100 employés (5,7 en 1999) et le taux de gravité a été réduit de moitié, passant de 28,3 à 13,9. Ces taux sont devenus des indices essentiels du rendement, et les rapports d'accident sont désormais à l'ordre du jour des réunions hebdomadaires du personnel d'exploitation, qui reçoit une formation particulière en prévention et se prête à des inspections mensuelles des lieux de travail.

Les programmes de formation et de sensibilisation qui ont donné des résultats aussi probants à Ottawa atteignent maintenant leur plein régime à Winnipeg, de sorte qu'en 2001, la santé et la sécurité feront partie des objectifs de rendement de tous les gestionnaires et chefs de service.

Environnement

Soucieuse de protéger l'environnement, de prévenir la pollution et d'éviter l'épuisement des ressources naturelles, la Monnaie examine continuellement ses activités et ses méthodes pour évaluer leur incidence écologique et s'assurer de leur conformité aux règlements applicables. Pendant le dernier trimestre de 2000, elle a effectué une étude complète à ce sujet, fondée sur l'analyse d'échantillons de l'air ambiant, des émanations gazeuses et des déversements d'eaux usées à ses deux établissements. D'après les résultats, les activités de la Monnaie n'auraient aucun effet sur l'environnement ni sur la santé et la sécurité des employés.

de réaction accrues, délais d'exécution plus courts, participation accrue des employés et meilleure satisfaction de la clientèle.

L'une de ces techniques consiste à analyser l'utilité des procédés à chaque étape, à suivre les matériaux à la trace, pour ainsi dire, ce qui permet d'éliminer les opérations inutiles, comme on l'a fait dans les deux établissements, et de fabriquer à la demande. À Winnipeg, par exemple, l'opération du recuit faisait sérieusement obstacle à l'efficacité; des mesures ont été prises qui ont doublé la capacité à cette étape. C'est ainsi que l'usine est parvenue à produire les 4,8 millions de flans par jour qu'exigeait une demande inattendue de la part des États-Unis.

C'est dans le même esprit que la Monnaie a adopté la méthode dite des « 5S » (*sort, set in motion, shine, standardize et sustain*), destinée à régler les problèmes ou les défauts de l'équipement ou des procédés. Les lieux de travail deviennent ainsi mieux organisés, parce que plus faciles à contrôler, et la fabrication gagne en efficacité, en sécurité et en qualité. En même temps, on a intégré à la PRL les systèmes d'entretien informatisés de Winnipeg et d'Ottawa, jusque-là indépendants, de sorte que les systèmes d'exploitation se sont trouvés eux aussi reliés pour la première fois. Conformément au programme d'efficacité globale de l'équipement, on a continué aux deux endroits de mesurer le rendement de chaque pièce d'équipement et de repérer les points susceptibles d'amélioration. À Ottawa, l'introduction de la gravure au laser a accéléré la préparation des coins prototypes à partir des dessins originaux. Un nouveau dispositif de coulée continue augmentera la capacité de production d'argent et la qualité des alliages, et réduira du même coup les taux de rejet des flans de toutes les pièces de ce métal.

L'installation de placage de Winnipeg, d'une capacité annuelle de 1,2 milliard de pièces, a été achevée en janvier, en avance de trois mois sur l'échéancier et à un coût inférieur de 700 000 \$ aux prévisions. En service depuis avril, elle a produit des pièces pour le Canada, le Nicaragua et le Salvador.

À la suite des vérifications prévues, la certification ISO a été renouvelée aux deux usines, et l'installation de placage devrait obtenir la sienne au début de 2001. Outre les grands attributs de ce programme – gains d'efficacité, de sécurité et de qualité – la Monnaie a tiré des avantages particuliers de la conformité ISO : les fournisseurs étant eux-mêmes certifiés, l'inspection des matières premières exige beaucoup moins de temps et devient plus économique; le contrôle normalisé de la qualité de la trappe réduit les taux de rejet de pièces; enfin, la société dispose de meilleurs outils pour suivre les opérations et analyser les résultats.

**Gestion des ressources humaines**

De 745 qu'il était au 31 décembre 1999, l'effectif est passé à 698 employés (permanents et temporaires) à la fin de l'exercice, en raison de l'attrition normale et de l'application d'un programme de retraite anticipée en décembre. Les salaires et les avantages sociaux se sont élevés à 43,4 millions de dollars, contre 39,3 millions en 1999, en partie à cause des retraites anticipées et de la hausse des cotisations au Régime de pensions de retraite de la fonction publique.

La Monnaie a consacré 1,5 million à l'encadrement et à la formation de ses employés qui, par leur ardeur au travail et leur esprit inventif, continuent de contribuer à son succès. Déterminée à cultiver ces valeurs et ces qualités, elle entend affecter chaque année 4 % de la masse salariale au perfectionnement des compétences. En 2000, quelque 50 personnes ont reçu 56 journées de formation à la planification des ressources de l'entreprise (PRE), dont des directeurs de projet et des usagers importants dans différents secteurs, filières d'activité et services fonctionnels de la Monnaie. Cette formation se poursuivra en 2001. Une centaine de personnes depuis les bureaux de direction jusqu'aux ateliers de fabrication ont été initiées à diverses applications informatiques, et 120 autres ont reçu une formation en gestion de projet.

Toujours soucieuse de connaître l'opinion des employés sur ses propres progrès, la Monnaie a effectué un sondage auprès d'eux et élaboré des plans d'action afin de donner suite à leurs suggestions. Elle a aussi mis en place un mécanisme aux Ressources humaines afin de recueillir des avis sur l'efficacité de ses programmes de recrutement, de formation et de relations de travail.

**Amélioration continue**

Les mesures d'amélioration continue font progresser constamment depuis six ans la productivité et l'efficacité aux établissements de Winnipeg et d'Ottawa. A Winnipeg, par exemple, on est parvenu en 1999 à réduire graduellement les pertes matérielles : de 5 % au début de l'année, elles étaient tombées à moins de 1 % à la fin. Les efforts se sont poursuivis tout au long de 2000, si bien que l'usine produit davantage à un coût moindre d'environ 10 %. Les temps d'arrêt dus à des pannes d'équipement ont continué de diminuer et les effectifs d'entretien se consacrent bien davantage à la prévention (85 %) qu'à la gestion des pannes (15 %).

Afin de donner encore plus d'élan à ces mesures, la Monnaie a adopté en 2000 les techniques de la fabrication sans gaspillage, un effort systématique d'utilisation optimale des ressources par une organisation soignée des opérations et une gestion rigoureuse des matériaux. Les avantages sont nombreux : réduction des temps de cycle et des stocks, flexibilité et capacité





**Services d'affinage :** La Monnaie a acquis une réputation internationale d'intégrité, de pureté et de sécurité dans l'affinage de l'or qui lui provient de différentes sources. De 2,7 millions en 1999, les revenus de cette activité ont augmenté en 2000, passant à 3,1 millions. L'affinerie de la Monnaie traite aussi les métaux précieux qui entrent dans la composition de ses pièces d'investissement, de ses bijoux et de ses pièces numismatiques.

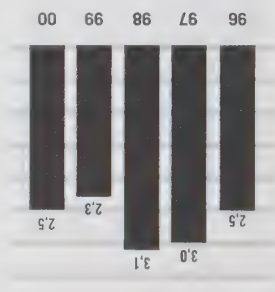
**Bijoux :** Poursuivant la mise en marché dynamique de sa gamme PURE 9999, la Monnaie a augmenté ses revenus de 64,7 %, les faisant passer à 2,8 millions (1,7 million en 1999). Elle a fait appel aux talents de plusieurs grands concepteurs d'Amérique du Nord pour mettre au point et lancer sa première gamme de bijoux paramonétaires. Elle a continué d'étendre son réseau de distribution au Canada et a vu ses efforts aux États-Unis aboutir à l'établissement de 47 points de vente soutenus par un centre de distribution américain et 10 représentants de commerce indépendants. Les étudiants canadiens en design ont été invités à soumettre des idées pour la collection PURE 9999, qui s'enrichira en 2001 des articles réalisés à partir des maquettes gagnantes. Enfin, la collection de bijoux de la Monnaie a été présentée lors de la diffusion du gala des Gemini 2000.

**Autres :** La Monnaie produit un vaste assortiment de jétions, de médailles et de dollars de commerce. Les revenus de cette source ont diminué en 2000, passant à 1,4 million de dollars, contre 3,5 millions en 1999.

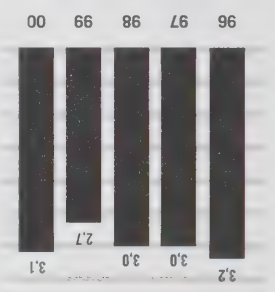
**Dépenses d'exploitation**

Les dépenses d'exploitation (coût des produits vendus et dépenses de marketing et de ventes, d'administration et d'amortissement) se chiffraient à 292,7 millions de dollars, soit une baisse de 47,8 % par rapport aux 561,2 millions de l'exercice précédent. Le coût des produits vendus, qui représente 76,6 % des dépenses d'exploitation, a diminué de 54,6 % pour passer à 224,1 millions de dollars (493,2 millions en 1999), en raison surtout de la baisse de 83,4 % de la production d'articles d'investissement en or. Le prix de l'or a varié durant l'année, mais la moyenne est restée la même qu'en 1999, à 279 \$US l'once. Le prix moyen des deux principaux métaux communs que la Monnaie achète, le nickel et le cuivre, a diminué en 2000. Après avoir augmenté durant les premiers mois, le prix du nickel a baissé constamment pour clôturer en décembre à 7 190 \$US la tonne métrique (8 450 \$US en décembre 1999). Celui du cuivre, après avoir touché un creux à 1 715 \$US la tonne métrique en avril, a fluctué tout le reste de l'année pour clôturer à 1 808 \$US (1 846 \$US en décembre 1999).

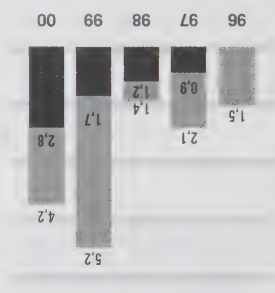
Services d'affinage  
(poids brut reçu en millions d'onces troy)



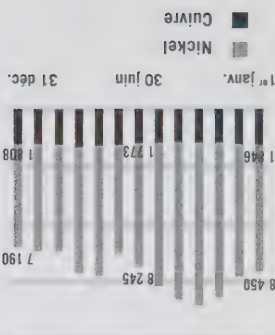
Revenus des services d'affinage (en millions \$)



Revenus des bijoux/autres (en millions \$)



Prix du nickel et du cuivre en 2000  
Moyennes mensuelles (\$US par tonne métrique)



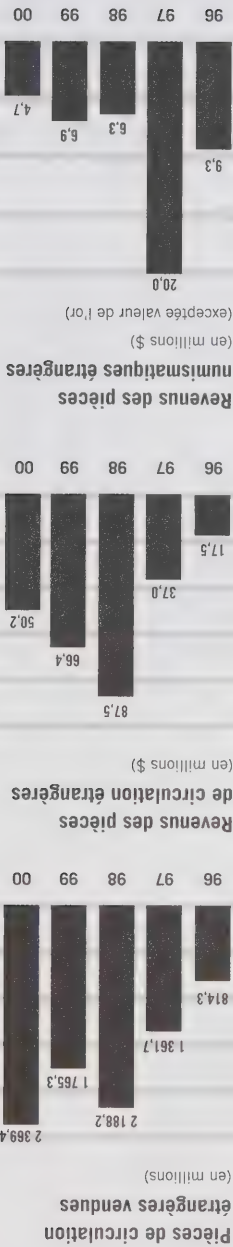
Les ventes d'argent sont tombées à 403 652 onces et les revenus, à 3,8 millions, soit une baisse de 68 % (1 229 442 onces et 11,9 millions en 1999). La Monnaie a suspendu indéfiniment la production de la Feuille d'éralbe en platine, qui n'était plus compétitive dans le marché en raison du coût de location du métal. De plus, la faiblesse des économies asiatiques et du yen japonais a fait chuter la demande de platine en Extrême-Orient.

Pièces de circulation étrangères : La Monnaie a produit 2,3 milliards de pièces

destinées à 19 pays (1,8 milliard en 1999), pour des revenus de 50,2 millions de dollars (66,4 millions en 1999), les principaux clients étant les États-Unis et des pays d'Amérique latine, d'Afrique et d'Asie. Malgré une production record, la grande quantité de flans vendue a entraîné une baisse des revenus. Grâce à sa nouvelle installation de placage, elle pourra produire des pièces étrangères à un coût nettement inférieur. Il revient beaucoup moins cher en effet de fabriquer des pièces et des flans en plaquant du nickel ou du cuivre, ou les deux, sur une âme d'acier. Des représentants de 16 pays ont d'ailleurs visité l'installation en juin, et 12 de ces pays modifient actuellement les caractéristiques de leur monnaie, ce qui en permettrait la fabrication à Winnipeg selon cette technique.

Revenus numismatiques étrangers : Les ventes ont rapporté au total 4,7 millions,

contre 6,9 millions en 1999. Elles étaient réparties entre plusieurs contrats de valeur plutôt modeste, tandis que l'an dernier, la Monnaie avait un important contrat de conception, de production, de marketing et de distribution de pièces commémorant la restitution de Macao à la Chine, en décembre 1999.



**Pièces numismatiques canadiennes :** Ces pièces ont rapporté 69,5 millions de dollars, soit 8,8 % de moins qu'en 1999 (76,2 millions), en raison surtout de la baisse des ventes des pièces du millénaire, baisse qu'on avait prévue. Les ventes de pièces du millénaire représentaient 35,3 % des revenus tirés des produits numismatiques en 2000, alors qu'elles comptaient pour 47,3 % en 1999. Ce recul a été compensé par une forte demande de pièces commémoratives de l'année du Dragon, dans le calendrier lunaire chinois. Particulièrement populaires, ces pièces à tirage limité se sont écoulées rapidement, tout comme celles du Lapin en 1999, qu'elles ont supplantées avec des ventes supérieures de 21,9 % et un revenu de 5,6 millions. Enfin, les produits numismatiques réguliers ont procuré des revenus comparables à ceux de 1999.

La Monnaie a continué de perfectionner son savoir-faire en holographie. Sur le thème du transport terrestre, maritime et ferroviaire, elle a produit trois pièces de 20 \$ en argent sterling frappées d'une image conventionnelle et d'un camée holographique. Il s'agit d'une véritable prouesse technologique, qui lui a valu le prix de haute technicité à la Conférence annuelle des directeurs de Monnaie, tenue à Canberra (Australie), une distinction d'autant plus prestigieuse qu'elle est attribuée par un jury de monnayeurs du monde entier. La Monnaie a aussi produit une pièce holographique en or 18 carats de 150 \$, millésimée 2000, de l'année du Dragon.

Pour sa pièce à hologramme marquant le 20<sup>e</sup> anniversaire de la Feuille d'érable en or, la Monnaie s'est vu décerner le prix d'excellence des produits holographiques 1999 par l'Association des fabricants d'hologrammes et la revue *Holography News*.

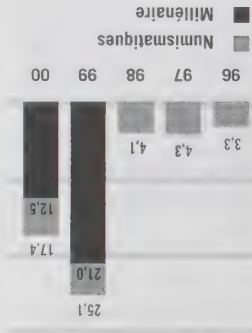
La Monnaie a produit ses premières pièces à motifs colorés en 2000. En l'honneur des athlètes canadiens participant aux Jeux olympiques de Sydney, deux pièces de 25 cents baptisées Célébration et Fierté ont été émises respectivement en juillet et en septembre.

**Produits d'investissement :** Ces produits ont rapporté 63 millions de dollars, une baisse de 81,9 % par rapport aux 348,7 millions de 1999. L'utilité de l'or, dont la Feuille d'érable du Canada, comme réserve de valeur et protection contre l'inflation a diminué ces dernières années, surtout en 2000 quand se sont dissipées les inquiétudes qui avaient stimulé les ventes en 1999. Pendant une bonne partie de l'année, la bourse des valeurs et le dollar américain ont attiré davantage les investisseurs. Enfin, les banques centrales du monde entier ont continué de dégarnir leurs réserves d'or, confirmant leur désintérêt pour le métal précieux.

Pièces numismatiques canadiennes vendues

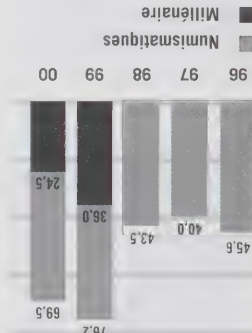
Pièces du millénaire (en millions)

Vendues (en millions)



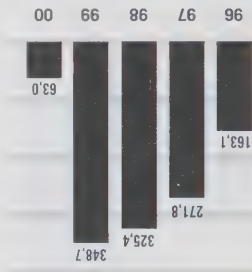
Revenus des pièces numismatiques canadiennes (en millions \$)

Revenus des pièces du millénaire (en millions \$)



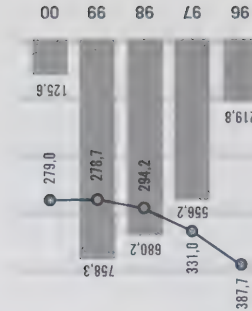
Ventes de produits d'investissement en or (en milliers d'onces)

Prix moyen de l'or (\$US par once)



Ventes de produits d'investissement en or (en milliers d'onces)

Prix moyen de l'or (\$US par once)





- Les produits numismatiques canadiens ont aussi reculé, mais moins que l'on s'y attendait. Les revenus ont été de 69,5 millions, une baisse de 8,8 % par rapport aux 76,2 millions de 1999. La demande de pièces du millénaire est restée forte, ce qui est inhabituel pour la deuxième année de ce genre de programme.

La Monnaie s'est efforcée encore d'améliorer son exploitation et de tirer le maximum de ses ressources créatrices. Les dépenses d'investissement de 14 millions ont servi surtout à moderniser les usines monétaires (8,4 millions) et à achever l'installation de placage (2,4 millions). Par ailleurs, les établissements de Winnipeg et d'Ottawa se sont mis à l'heure de la fabrication sans gaspillage, un processus avant-gardiste de gestion et d'exploitation qui vise à éliminer les contraintes dans la chaîne de production et à ajuster au plus serré les calendriers de fabrication. La Monnaie s'est aussi dotée d'un système de planification des ressources de l'entreprise (PRF) qui intègre l'ensemble de ses systèmes informatiques et de ses processus administratifs.

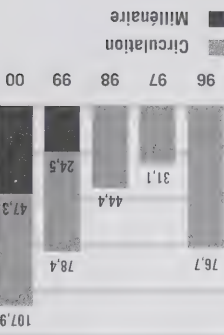
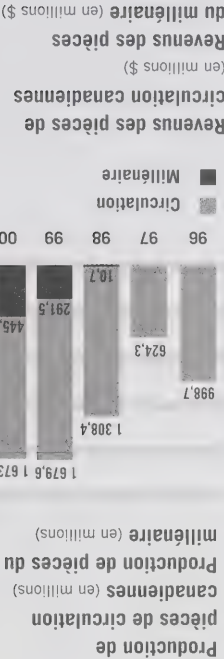
Revenus

Les revenus ont totalisé 302,6 millions de dollars, contre 584,4 millions en 1999. Il s'agit d'une baisse de 48,2 %, attribuable surtout au recul des produits d'investissement et des pièces de circulation étrangères, dont les revenus ont diminué respectivement de 81,9 % et de 24,4 %. Par contre, les revenus tirés des pièces de circulation canadiennes ont augmenté de 37,6 %.

**Pièces de circulation canadiennes :** Les revenus tirés de ces pièces ont atteint 107,9 millions de dollars, contre 78,4 millions en 1999. Le programme du millénaire s'est poursuivi avec le lancement d'une nouvelle pièce de 25 cents chaque mois. La Monnaie a produit durant l'année 445,7 millions de pièces de 25 cents et de 2 \$ du millénaire, soit 52,9 % de plus qu'en 1999 (291,5 millions). Le succès continu du programme et la forte demande de pièces étrangères ont mené l'établissement de Winnipeg à une production record de 4 milliards de pièces et de flans (3,5 milliards en 1999).

Afin de répondre aux besoins nationaux, la Monnaie produit en vertu d'une entente avec le gouvernement canadien des pièces de circulation de sept valeurs différentes, dont la demande est restée stable à 1,7 milliard. La variation dans les revenus s'explique par celle des valeurs émises : ainsi, 3,2 millions de pièces de cinq cents ont été produites à la nouvelle installation de placage et mises en circulation vers la fin de 2000.

La Monnaie a obtenu durant l'année le brevet européen de sertissage des pièces bimétalliques. Mis au point pour la pièce canadienne de 2 \$, ce procédé sert également à fabriquer des pièces destinées à l'étranger.



Résultats d'exploitation consolidés

La Monnaie royale canadienne a réalisé en 2000 un bénéfice net de 5,6 millions de dollars, comparativement à 21,7 millions en 1999, où elle avait enregistré les deuxièmes gains les plus élevés de son histoire. Les revenus ont diminué de 281,8 millions, pour tomber à 302,6 millions, en raison surtout de la chute de 285,7 millions des revenus tirés des produits d'investissement. Après une année de ventes exceptionnellement élevées, la demande d'or a fortement diminué, les craintes suscitées par le bogue de l'an 2000 s'étant révélées sans fondement.

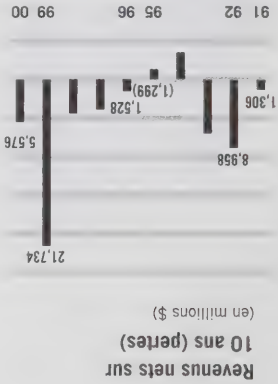
Les gains considérables de 1999 ont effacé les pertes reportées d'années antérieures, de sorte que le taux d'imposition réel est passé de zéro à 33 %. Avant impôt, la Monnaie affichait un bénéfice de 8,7 millions.

Le programme des pièces du millénaire a pris fin, au terme d'une deuxième année fructueuse. Non seulement il a procuré en 1999 et 2000 des revenus de 60,5 millions de dollars, mais il a captivé l'imagination de milliers de Canadiens, enrichi de 40 000 noms le registre des clients de la Monnaie et favorisé l'essor d'un vaste réseau national de distribution au détail.

La Monnaie a aussi atteint une production record de 2,3 milliards de pièces et de flans de monnaie étrangère (1,8 milliard en 1999). Habitée depuis longtemps à satisfaire aux caractéristiques et aux tolérances imposées par les clients étrangers, elle a pu prêter main-forte à son homologue des États-Unis, aux prises avec des problèmes techniques et une capacité de production insuffisante. Voilà qui témoigne éloquentement de la capacité et de la polyvalence de la Monnaie et de sa réputation mondiale de qualité.

Voici les principaux facteurs qui ont joué en 2000 :

- Les ventes de pièces et de plaquettes de la Feuille d'érable en or ont diminué de 83,4 % pour tomber à 125 630 onces (758 313 onces en 1999). Les ventes de passant à 54,2 millions de dollars (329,6 millions en 1999). Les ventes de pièces de la Feuille d'érable en argent ont aussi subi une baisse considérable. Les pièces du millénaire sont restées aussi populaires, même en cette deuxième année du programme. La demande a dépassé les attentes et fait grimper à 107,9 millions les revenus tirés des pièces de circulation canadiennes, une hausse de 37,6 % par rapport aux 78,4 millions de 1999.
- Les revenus tirés des pièces de circulation étrangères, flans compris, ont diminué de 24,4 %, passant à 50,2 millions (66,4 millions en 1999), malgré une production record due à la forte demande de flans, qui rapportent moins de revenus que les pièces finies.



## Rapports financiers

Rapport de gestion	21
Rapports de la direction et du vérificateur	34
États financiers	35
Notes aux états financiers	38
Statistiques	42



## Les dirigeants

### Conseil d'administration



**Emmanuel Triassi**  
Président et associé  
du Groupe TEL  
du Groupe STEL,  
président d'ACMON Inc.,  
Westmount (Québec),  
Président du Conseil  
d'administration



**Danielle V. Wetherup**  
Présidente  
de la Monnaie



**Timothy J. Spiegel**  
Associé, Spiegel, Skillen  
& Associates  
Kelowna  
(Colombie-Britannique)  
Président du  
Comité de régie



**Charles F.M. Ross,**  
B.A.s.p., LL.B.,  
London (Ontario)  
Président du  
Comité de vérification



**Sheldon F. Brown**  
Président, S. Brown  
Cresting Ltd.  
Sydney  
(Nouvelle-Écosse)  
Président du Comité des  
ressources humaines



**Diane Marleau**  
Vice-présidente  
Étude Économique  
Conseil  
Montréal (Québec)



**Paul-H. Bilodeau**  
Président  
Paul-H. Bilodeau  
et Associés  
Québec (Québec)



**Judith A. Kavanagh**  
Consultante  
Montréal (Québec)



**Ernie Gilroy**  
Président  
Home Securities  
Insurance Services  
Winnipeg (Manitoba)



**Marguerite F. Nadreau**  
Avocate générale et  
secrétaire de la société



**Diane Plouffe Rcardon**  
Directrice exécutive  
Communications



**Jean-Pierre Tremblay**  
Vice-président  
Fabrication



**Donald Burke**  
Vice-président  
Marketing et Ventes



**Beverley A. Lepine**  
Vice-présidente  
Administration  
et Finances



**Brian Legris**  
Vice-président  
Ressources humaines



**Diana J. Beattie**  
Vice-présidente  
Planification et  
Affaires générales

### Cadres supérieurs

## Message du président du Conseil

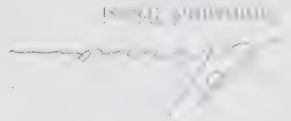
J'ai trouvé extrêmement enrichissante l'année 2000, ma première complète à la barre du Conseil d'administration.

Le Conseil s'est appliqué durant l'année à dégager un consensus sur les enjeux stratégiques de l'avenir, un exercice au cours duquel il a pris soin d'établir un cadre d'évaluation de son propre rendement. Fidèle à l'engagement d'une présence accrue auprès de la collectivité, j'ai assisté en 2000 au plus grand nombre possible de lancements de pièces du millénaire. Chaque fois, j'en ai éprouvé honneur et fierté, tant pour notre organisation que pour notre pays.

J'ai aussi pris part à la Conférence mondiale des directeurs de Monnaie, en Australie, où j'ai pu constater la très haute estime en laquelle la Monnaie royale canadienne est tenue à l'étranger. Le Conseil compte bien préserver cette réputation.

Dans le sillage du programme du millénaire, il veillera aussi à ce que la Monnaie ne perde pas de vue son orientation stratégique en concevant de nouveaux produits et programmes. Nous avons collaboré étroitement avec la haute direction tout au long de l'année, et des mécanismes sont prévus pour que les décisions d'affaires s'inscrivent effectivement dans nos objectifs à long terme.

Le président du Conseil,



## Remarques sur la régie d'entreprise

Le Conseil d'administration s'est employé en 2000 à renforcer sa capacité de prendre avec diligence des décisions stratégiques concertées. Il a préconisé pour ce faire une plus grande ouverture et un meilleur échange d'idées entre ses membres. Il a également approuvé une grille d'évaluation de son propre rendement, grâce à laquelle il pourra analyser son efficacité et mesurer régulièrement la valeur de son apport à la Monnaie. En 2000, par exemple, il a contribué à mieux faire connaître la Monnaie en se donnant lui-même une plus grande visibilité publique. Ses membres ont pris part durant l'année à de nombreux symposiums et autres activités. À la faveur de solides rapports de travail, le Conseil et la direction ont poursuivi en 2000 leur dialogue essentiel sur les orientations stratégiques à adopter à l'expiration du programme des pièces du millénaire.

## Innovation

Notre nouvelle installation de placage, inaugurée en avril 2000, nous ouvre des perspectives des plus intéressantes. Ses procédés brevetés non seulement nous permettent de produire à bon coût de grandes quantités de monnaie de circulation, mais ils constituent aussi un actif précieux qui se prête à des transferts de technologie vers d'autres pays.

Je suis heureuse aussi que nous ayons pris les moyens de relever notre compétitivité mondiale en nous concentrant sur les facteurs essentiels de l'efficacité et du rendement. Assujetties aux normes de qualité ISO et aux impératifs de la fabrication sans gaspillage, nos méthodes sont devenues plus efficaces et rentables. Grâce au système de planification des ressources de l'entreprise mis en place durant l'année, nous pouvons mieux que jamais surveiller nos coûts d'exploitation et notre rendement global.

## Destination

Le succès du programme du millénaire nous en dit long sur notre capacité de déceler et d'exploiter les bonnes occasions. Nous devons profiter des leçons apprises pour diversifier notre activité et nous maintenir à l'avant-garde d'une industrie toujours plus concurrentielle. Je suis sincèrement enchantée des progrès réalisés en 2000 et convaincue que, tous ensemble, nous saurons redoubler d'efforts et relever les défis de l'après-millénaire.

La présidente de la Monnaie,



Danielle V. Wetherup



## Message de la présidente

Nous avons vécu une année palpitante, riche en événements. Le succès du programme du millénaire, loin de se démentir dans sa deuxième phase, montre que nous avons eu raison d'adopter une approche plus « populaire » pour concevoir de nouveaux produits et intéresser de nouveaux collectionneurs. La qualité que nous a voir la Monnaie d'un autre oeil, et nous-mêmes envisageons autrement la recherche de nouvelles occasions et la façon de les exploiter. C'est à la lumière de cette double évolution des mentalités qu'il convient d'aborder la prochaine année, où notre activité devrait revenir à des niveaux plus normaux.

La Monnaie a fait preuve de hardiesse en lançant son programme du millénaire. Il est rare en effet qu'on fasse appel au grand public pour concevoir une série entière de pièces de circulation. Nous avons acquis beaucoup de notoriété auprès de la population en l'invitant à participer d'aussi près à

Nous comptons bien en profiter en 2001, mais ce ne sera pas chose facile. Un programme comme celui-là n'arrive qu'une fois, aussi faudra-t-il faire preuve de créativité dans la conception et la mise en marché des produits, et d'ingéniosité dans l'application des nouvelles technologies, pour en étirer les retombées dans nos activités habituelles.

Notre entreprise a fait parler d'elle encore plus quand elle s'est classée au palmarès des 35 meilleurs employeurs canadiens, une réalisation dont je suis particulièrement fière, parce qu'elle vient couronner les efforts assidus que nous avons déployés pour promouvoir chez nous la confiance, le respect, l'ingéniosité et la collaboration.

Dans le marché des pièces de circulation étrangères, où nous avons établi un nouveau record de production en 2000, il faudra redoubler d'ardeur pour préserver notre avantage face à une concurrence toujours plus vive.

# LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE

Outre son programme du millénaire, la Monnaie royale canadienne a entrepris plusieurs initiatives en 2000 pour s'acquitter de son mandat de rentabilité et d'auto-suffisance et jeter les fondements d'une réussite durable. Toujours à l'affût de nouveaux marchés à exploiter, elle a lancé des produits inédits qui ont séduit de nombreux acheteurs, tels les premières pièces canadiennes à hologramme, deux pièces à motifs colorés et différents articles inspirés du calendrier lunaire chinois, dont une plaquette en or et une montre-bracelet. Plusieurs de ces produits ont été entièrement écoulés, certains en l'espace de quelques semaines. Dans la foulée de ces expériences heureuses et du succès de son programme du millénaire, la Monnaie continuera de concevoir des pièces de monnaie et des articles de collection d'une qualité et d'une valeur exceptionnelles, et de viser la rentabilité et la prédominance dans son domaine.







# UNE OUVERTURE SUR LE MONDE

La Monnaie a produit en 2000 plus de pièces de circulation étrangères qu'en toute autre année de son histoire : quelque 2,3 milliards de pièces, toutes frappées à Winnipeg, ont été expédiées dans 19 pays de par le monde. La Monnaie, manifestement capable de saisir les occasions dans un marché souvent imprévisible, se trouve en excellente posture pour étendre encore davantage sa clientèle. En plus d'absorber cette forte demande étrangère, l'établissement de Winnipeg a produit des quantités considérables de monnaie canadienne, pour atteindre un record de production d'environ quatre milliards de pièces nationales et étrangères. Comme on s'y attendait, la demande de produits d'investissement en or a chuté par rapport à celle de 1999, exceptionnellement élevée en raison des inquiétudes causées par le bogue de l'an 2000. La Monnaie a néanmoins conservé une place prépondérante dans ce marché.



PLUS QU'UNE FRONTIÈRE...





## UNE TECHNOLOGIE DE POINTE

Mariage de l'innovation technologique et d'un savoir-faire éprouvé de longue date, la nouvelle installation de placage a été inaugurée en avril 2000, en avance sur l'échéancier et à un coût inférieur aux prévisions. Cette installation ultramoderne de 59 000 pieds carrés, intégrée dans l'établissement de Winnipeg, promet des économies annuelles de 10 millions de dollars dans la production de pièces de circulation canadiennes. À la fin de l'année, elle avait fabriqué 200 millions de flans et entrepris ses deux premiers contrats de pièces étrangères. Propriétaire unique des techniques utilisées, qu'elle a elle-même mises au point, la Monnaie peut tirer des bénéfices non seulement de ses services de placage, mais aussi de transferts de technologie. Des discussions ont d'ailleurs eu lieu avec des pays voulant acquérir cette technologie exclusive pour leurs propres besoins monétaires.







Convaincue que la valeur première d'une organisation réside dans son capital humain, la Monnaie encourage les employés à collaborer entre eux et à épouser l'objectif qu'elle s'est fixée, faire partie de l'élite mondiale des monnayeurs. Ses efforts n'ont pas été vains. D'après un sondage interne, 88 p. 100 des employés constatent un esprit de coopération entre les services, et 96 p. 100 se disent fiers de travailler à la Monnaie. Durant l'année, la société s'est encore montrée à la hauteur de son engagement envers la formation en y consacrant 4 p. 100 de sa masse salariale. Dans son supplément « Report on Business Magazine », le *Globe and Mail* a d'ailleurs souligné le soin que met la Monnaie à se donner une culture d'entreprise dynamique, en faisant état d'un sondage de Hewitt Associates qui la classe au palmarès des 35 meilleurs employeurs canadiens. Les critères d'évaluation étaient l'opinion des employés, les pratiques essentielles comme le recrutement et l'embauche, et la philosophie d'entreprise du chef de la direction. En fait, la Monnaie est la première société d'État à se classer ainsi parmi des entreprises de très fort calibre.



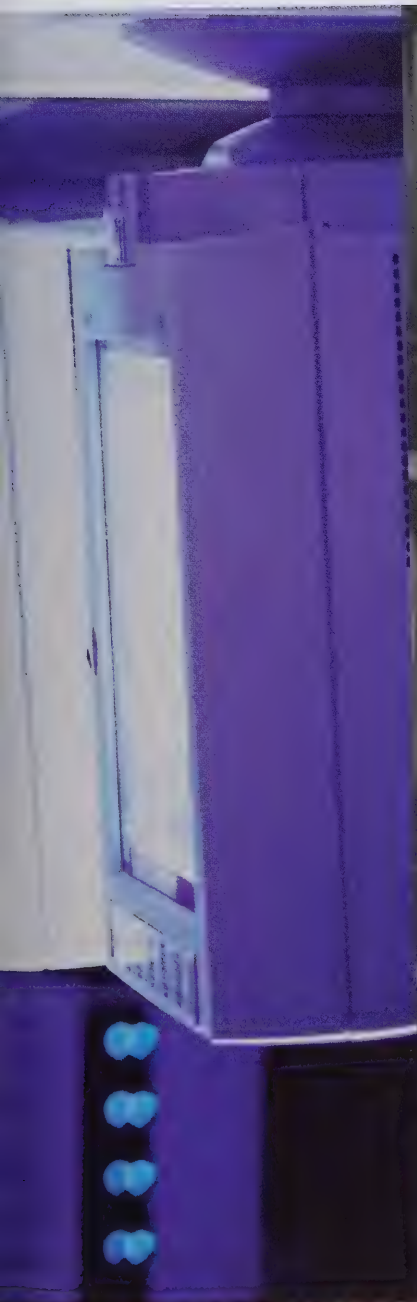




# UNE FORMULE D'EFFICACITÉ

En uniformisant sa technologie de l'information (TI) et en misant à fond sur la conformité ISO, la Monnaie a gagné énormément en efficacité. Grâce à son appareil complexe de planification des ressources d'entreprise, parachevé durant l'année, elle peut désormais prétendre à un niveau d'excellence constant. Avec des systèmes d'achat, de fabrication, de marketing et de ventes, de finances et de TI intégrés dans un même réseau, la communication entre services gagne en fluidité et le processus décisionnel, en souplesse et en rapidité. Les méthodes de production aussi ont été raffinées, grâce à l'analyse de leur utilité à chaque étape – un nouvel élément de la fabrication sans gaspillage – et à l'assurance de la qualité ISO 9000, dont on a pu mesurer les avantages durant l'année. Les normes des fournisseurs étant désormais approuvées à l'avance, il n'était plus nécessaire d'inspecter chacune des matières premières, ce qui a valu d'importantes économies de temps et d'argent. En normalisant les contrôles de qualité de la frappe, l'établissement d'Ottawa a pu réduire les taux de rejet aux presses dans une proportion allant jusqu'à 10 p. 100.



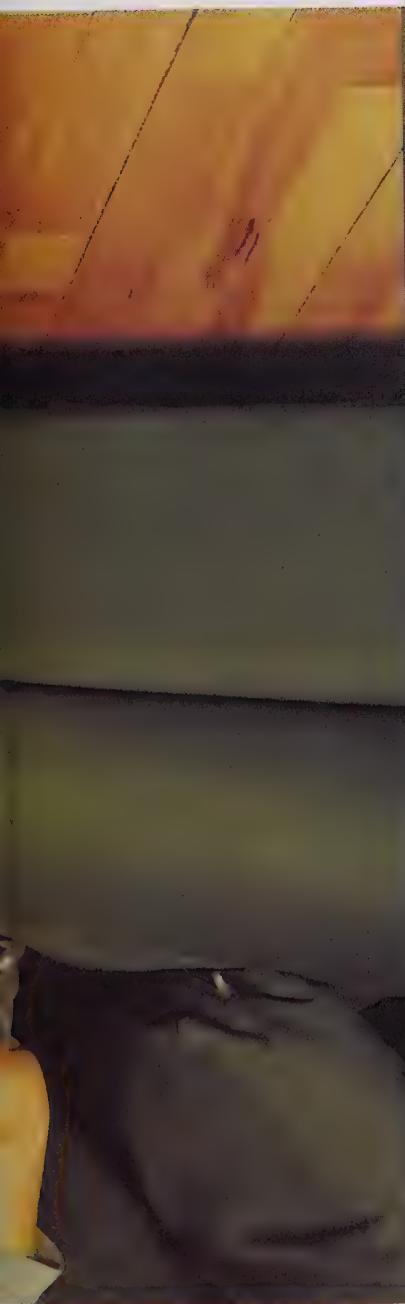


PLUS QU'UN PROCESSUS...

souvenirs offrant ses produits.

Safeway. Durant l'année, elle a vu passer à 500 le nombre de points de vente de cadeaux et de ses articles de collection, désormais offerts dans des chaînes d'alimentation comme Loblaw's et recettes de 60 millions de dollars. La Monnaie a continué en 2000 à étendre le réseau de distribution de ces pièces ont été mises en circulation, et les ventes de produits numismatiques ont généré des sondage d'Angus Reid. Durant les deux années de ce programme sans précédent, plus de 650 millions Dès le second semestre, 95 p. 100 d'entre eux connaissaient les pièces du millénaire, selon un Canada auprès des Canadiens, qui ont répondu avec un enthousiasme dépassant toutes les attentes. de 25 cents dans une région différente : plus visible que jamais, elle a joué son rôle de promotion du collectionneurs. La Monnaie a visé juste en lançant chaque mois une nouvelle pièce de circulation Le programme du millénaire a continué de captiver le grand public et d'élargir le bassin des





PLUS QU'UN CONSOMMATEUR...

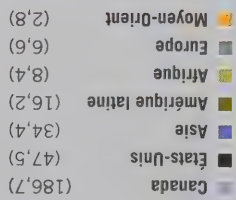


Statistiques importantes de 2000

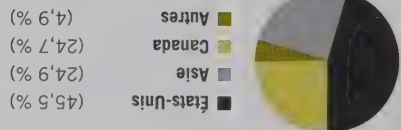
Points à signaler

Revenus par région

(en millions \$)

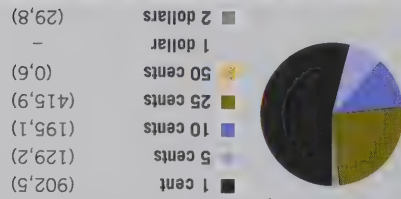


Revenus des produits d'investissement par région (en %)

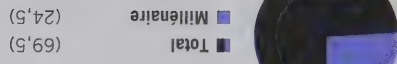


Pièces de circulation canadiennes

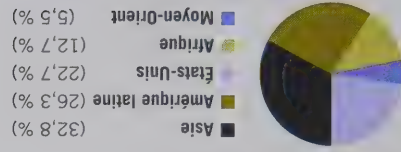
(en millions de pièces)



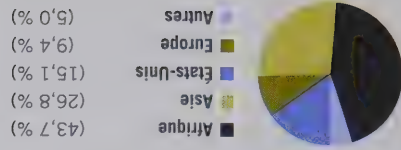
Revenus des pièces numismatiques canadiennes (en millions \$)



Revenus des pièces de circulation étrangères par région (en %)



Revenus des pièces numismatiques étrangères par région (en %)



Pénétration mondiale

Présence mondiale continue dans un marché à la baisse

Production de 25 ¢ encore supérieure à la normale en raison du succès des pièces du millénaire

Succès continu du programme du millénaire

Succès continu dans les marchés habituels

Présence mondiale continue

# La Monnaie royale canadienne... d'un coup d'oeil

Portrait et description des segments

La Monnaie royale canadienne produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre les réseaux de distribution pour le compte du gouvernement du Canada. Elle est l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement, destinées aux marchés intérieurs et étrangers, et l'un des plus grands affineurs d'or du monde.

Produits d'investissement  
Produits d'investissement en or et en argent

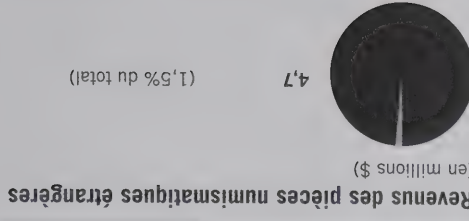
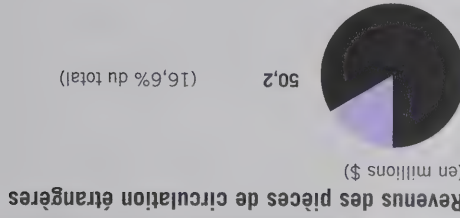
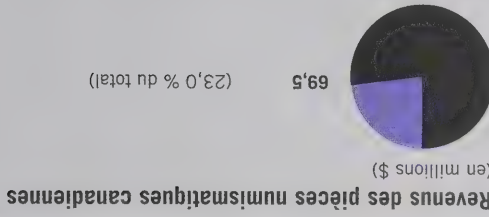
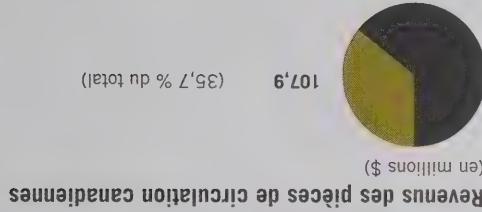
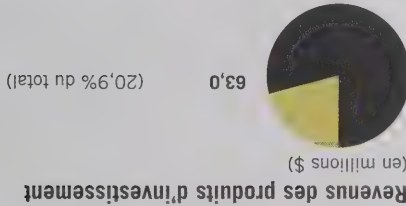
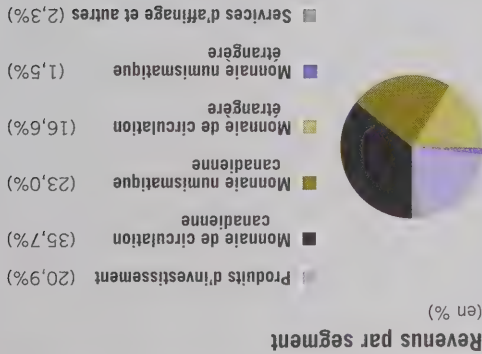
Pièces de circulation canadiennes  
Pièces servant aux transactions commerciales au Canada

Pièces numismatiques canadiennes  
Pièces de collection canadiennes en métaux précieux et communs

Pièces de circulation étrangères  
Pièces servant aux transactions commerciales dans d'autres pays

Pièces numismatiques étrangères  
Pièces de collection en métaux précieux et communs, frappées pour le compte d'autres pays

Revenus de 2000



## Table des matières

La Monnaie royale canadienne... d'un coup d'œil	2
Message de la présidente	16
Message du président du Conseil	18
Remarques sur la régie d'entreprise	18
Les dirigeants	19
Rapports financiers	20

<b>Siège social, Ottawa</b> Monnaie royale canadienne 320, promenade Sussex Ottawa (Ontario) Canada K1A 0G8 (613) 993-3500	<b>Usine de Winnipeg</b> Monnaie royale canadienne 520, boulevard Lagimodière Winnipeg (Manitoba) Canada R2J 3E7 (204) 983-6400
---	--

[www.monnaie.ca](http://www.monnaie.ca)

Imprimé au Canada



## Finances et exploitation – Faits saillants

2000 1999 variation (%)

### Principales données financières (en millions de dollars)

Revenus*	302,6	584,4	(48,2)
Bénéfice avant impôt sur les bénéfices*	8,7	22,0	(60,5)
Bénéfice net**	5,6	21,7	(74,2)
Total de l'actif	182,6	180,6	1,1
Dépenses d'investissement	14,0	30,3	(53,8)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	2,2	43,8	(95,0)

### Principales données d'exploitation

Pièces de circulation produites (en millions)	3 955,5	3 514,2	12,6
Produits d'investissement en or (en milliers d'onces)	125,6	758,3	(83,4)
Marge sur coûts variables des nouveaux produits	24 %	31 %	—
Nombre d'employés	698	745	(6,3)

### Principaux indicateurs du rendement

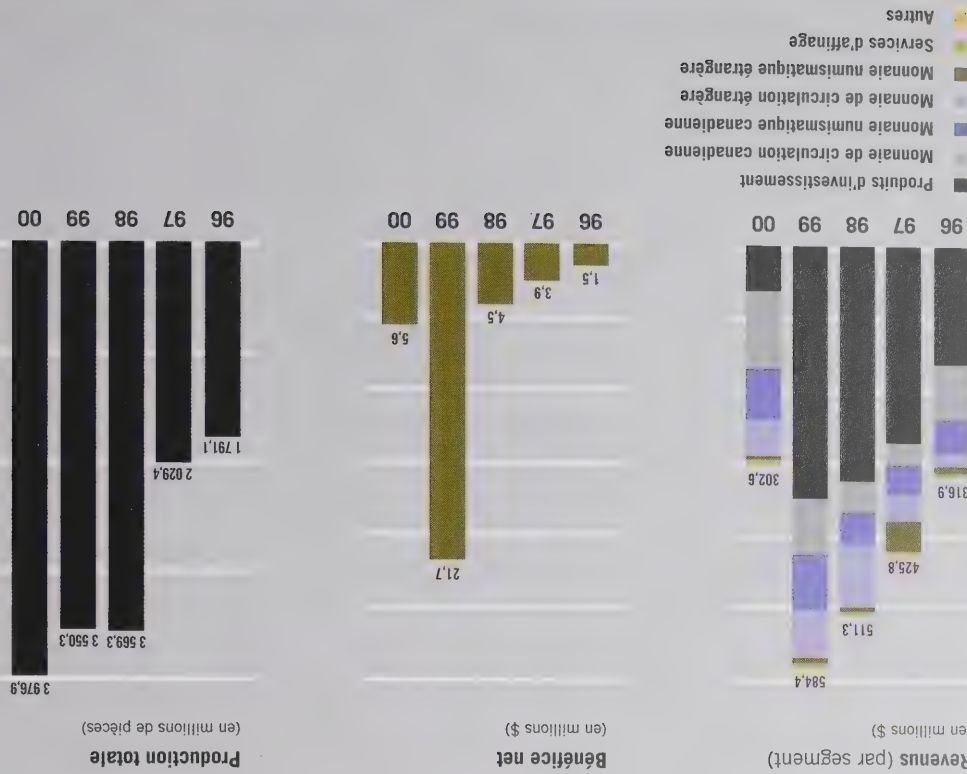
Bénéfice brut (en millions de dollars)	78,5	91,2	(13,9)
Revenus de ventes à valeur ajoutée par employé***	146,0	182,0	(19,8)
Rendement des capitaux propres avant impôt	9,3 %	27,5 %	—
Ratio d'endettement	0,40:1	0,46:1	—
Avoir de l'actionnaire (en millions de dollars)	96,2	91,0	5,7

\* Baisse due en grande partie au fléchissement des produits d'investissement.

\*\* Le taux d'imposition effectif de la Monnaie a augmenté pour s'établir à 33 % (taux nul en 1999 et au cours des exercices précédents).

en raison de l'épuisement des reports de pertes prospectives en 1999.

\*\*\* Revenus moins le coût du métal, divisés par le nombre moyen d'employés (en milliers de dollars).



# UNE QUESTION DE PERCEPTION

Rapport annuel 2000



Monnaie royale  
canadienne

Royal Canadian  
Mint

CAI  
RM  
-R74

2001 Annual Report

Government  
Publications

# forward-looking statements



Royal Canadian  
Mint

Monnaie royale  
canadienne



Table of contents

Royal Canadian Mint at-a-glance	2
Message from the Deputy Prime Minister	4
Message from the Chair	5
Message from the President	6
Directors and Officers	14
Management's discussion and analysis	15
Management and Auditor's reports	27
Financial statements	28
Notes to financial statements	31
Statistics	36

Head Office, Ottawa  
Royal Canadian Mint  
320 Sussex Drive  
Ottawa, Ontario  
Canada K1A 0G8  
(613) 993-3500

Winnipeg Plant  
Royal Canadian Mint  
520 Lagimodière Boulevard  
Winnipeg, Manitoba  
Canada R2J 3E7  
(204) 983-6400

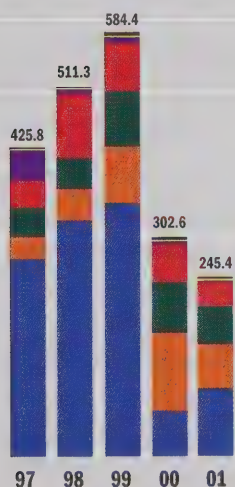
## Financial and operating highlights

	2001	2000	% change
<b>Key financial highlights</b> (in millions of dollars)			
Revenue	245.4	302.6	(18.9)
Income (loss) before income tax	(1.9)	8.7	—
Net income (loss)	(1.8)	5.6	—
Total assets	157.6	182.6	(13.7)
Capital expenditures	5.1	14.0	(63.6)
Cash flow from operating activities	14.3	2.2	550
<b>Key operating highlights</b>			
Circulation coins produced (in million of pieces)	2,398.8	3,955.5	(39.4)
Gold bullion sales (in thousands of ounces)	188.8	125.6	50.3
% of contribution margin from new products	13%	24%	—
Number of employees	639	698	(8.5)
<b>Key financial ratios</b>			
Gross profit (in millions of dollars)	54.3	78.5	(30.8)
Value-added sales revenue per employee *	144	146	(1.4)
Pre-tax return on equity	(2.0%)	9.3%	—
Debt to equity ratio	0.36:1	0.40:1	—
Shareholder's equity (in millions of dollars)	94.4	96.2	(1.9)
Total production (millions of pieces)	2,406.7	3,976.9	(39.5)

\* Revenue minus cost of metal divided by average number of employees (in thousands of dollars).

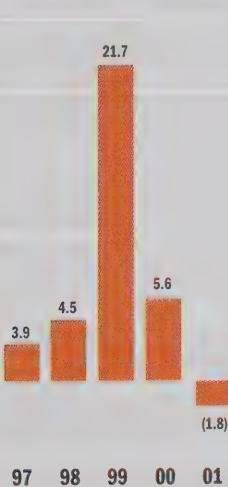
**Revenue (segmented)**

(\$ in millions)



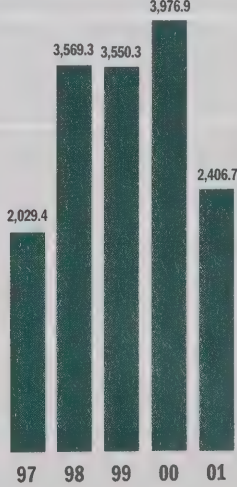
**Net income (loss)**

(\$ in millions)

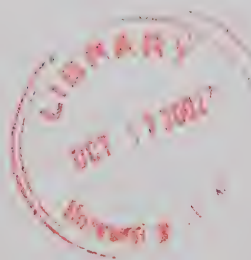


**Total production**

(millions of pieces)



- Bullion
- Canadian circulation
- Canadian numismatic
- Foreign circulation
- Foreign numismatic
- Refining services
- Other



# Royal Canadian Mint at-a-glance

## Profile/segment description

The Royal Canadian Mint produces all of the circulation coins used in Canada and manages the supporting distribution systems for the Government of Canada. The Mint is one of the world's foremost producers of circulation, collector and bullion investment coins for the domestic and international marketplace. It is also one of the largest gold refiners in the world.

### Bullion products

Gold and silver bullion investment products

### Canadian circulation coins

Coins for business transactions in Canada

### Canadian numismatic coins

Canadian precious and base metal collector coins

### Foreign circulation coins

Coins for business transactions produced for foreign countries

### Foreign numismatic coins

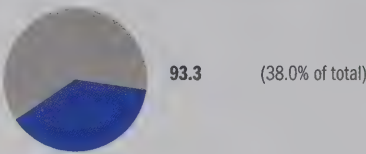
Precious and base metal collector coins produced for foreign countries

## 2001 Revenue

### Total revenue (% by segment)



### Bullion revenue (\$ in millions)



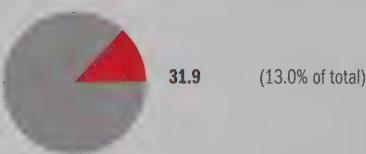
### Canadian circulation coin revenue (\$ in millions)



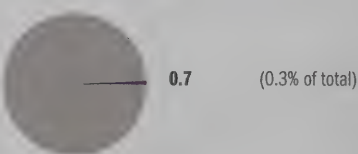
### Canadian numismatic coin revenue (\$ in millions)



### Foreign circulation coin revenue (\$ in millions)



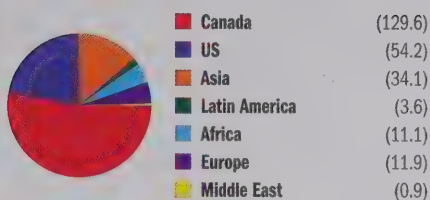
### Foreign numismatic coin revenue (\$ in millions)





## 2001 Key statistics

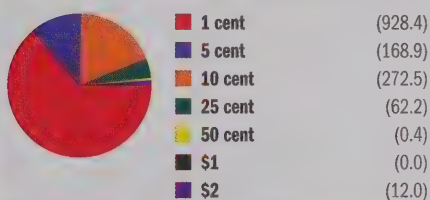
### Revenue by region (\$ in millions)



### Bullion revenue (% by region)



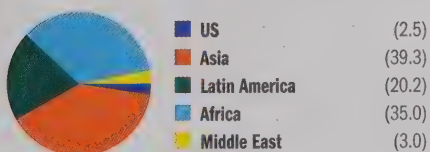
### Canadian circulation coins (millions of pieces)



### Canadian numismatic coin revenue (\$ in millions)



### Foreign circulation coin revenue (% by region)



### Foreign numismatic coin revenue (% by region)



## Segment highlights

The manufacturing efficiency and expertise established through lean manufacturing, the development of sophisticated plating technology, and a keen focus on the Mint's core competencies softened the impact of weak demand and intense competition in most of the Mint's markets.

Bullion sales were robust throughout 2001, surging briefly after the September 11 attack on New York. The average gold price remained stable.

The new plating facility in Winnipeg allowed the Mint to achieve the annual savings target of \$10 million.

Although total revenue declined with the conclusion of the Millennium program in 2000, sales of non-Millennium numismatic coins increased 13.6%.

Despite intense competition created by excess global minting capacity, the Mint secured over 60% of the foreign tenders on which it bid.

In 2001, sales of foreign numismatic products were spread among a few small contracts.

## Message from the Deputy Prime Minister



I am pleased to present the 2001 Annual Report of the Royal Canadian Mint. The Mint stands as an evocative and historic Canadian institution, but also one of the nation's most innovative Crown Corporations—one with a keen strategic vision and sharp business focus.

The Mint presents today a vision of global leadership in minting, anchored in innovation, quality and, of course, people. Its core values—trust, respect, ingenuity and participation—guide its pursuit of new international business opportunities and the commitment that it demonstrates in fulfilling its national mandate as Canada's producer and manager of circulation coinage.

Canadians perhaps most identify with the Mint as the guardian of popular symbols of Canada, drawn from our natural heritage, our culture and traditions. Through its coin releases, this Crown Corporation continues to champion the spirit and history of our country, instilling a sense of pride in all Canadians. In this way, the Mint's 2001 coin program commemorating The United Nations International year of Volunteers, highlighted the immeasurable contribution of volunteers in Canada, from coast to coast, to coast. And no Canadian will ever forget the now famous 'Loonie' coin embedded beneath the ice on which both the men's and women's hockey teams took home the gold medal at the Salt Lake City Olympics!

As a national institution, as a Canadian cultural landmark and as an innovative, global enterprise, the Royal Canadian Mint continues to leave an important imprint for all Canadians.

Yours very truly,

A handwritten signature in dark ink, reading "John Manley". The signature is fluid and cursive, with the first name "John" and last name "Manley" clearly distinguishable.

The Honourable John Manley

*Deputy Prime Minister*

*Minister responsible for Infrastructure and Crown Corporations*

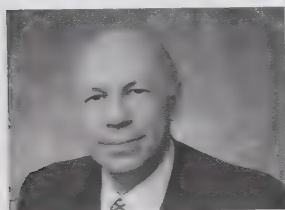
## Message from the Chair

Despite a difficult 2001, the Royal Canadian Mint has maintained its resilience and demonstrated the merits of many of the strategies implemented over the past few years. Going forward, we will continue to leverage those strategic accomplishments and remain diligently focused on sustaining our position as a world leader in minting, and on reinforcing the strong Mint reputation we have worked so hard to establish over the past few years.

In 2001, the Board continued to improve its capacity for making rapid strategic decisions and to promote greater collaboration among members. The Board measured its own performance in several areas such as leadership, strategic direction, stewardship and risk management.

The Board reviewed the skills profile for new members and informed the Minister and the Privy Council Office of the skills required for upcoming vacancies. The Board was actively involved, and successful, in the process of reappointing the President.

Throughout the year, the Board through its Audit Committee continued to follow a number of best practices. In particular, it reviewed the annual financial reports; established the annual and five-year internal audit programs; and reviewed the terms of the reference for the audit assignments and tracked the implementation of all internal audit recommendations.




In addition, the Board monitored major initiatives such as the Enterprise Resource Planning system and the development of quality systems procedures that led to the accreditation of the Mint by the International Organization for Standardization.

I wish to thank two members who departed our Board in 2001, Charles F.M. Ross and Diane Marleau, for their dedication of time and expertise, and to welcome two new members, Louis Proulx and Hilary Goldenberg. We look forward to their valuable input. As part of their orientation and continuing education program, newly appointed Directors received a comprehensive briefing on governance and Mint business issues.

The leadership of both the Board and the executive will indeed be critical in 2002, as will the contributions of each and every member of the organization. I have full faith in the calibre of our people and in their ability and commitment to work hard and achieve our goals.

In difficult times, true leaders adapt and emerge stronger. I have every confidence that the team that tackled the challenges of 2001 is stronger now than ever, and well positioned to embrace the new year with creativity and enthusiasm.

  
Emmanuel Triassi  
Chairperson



## Message from the President

### A global phenomenon

2001 was as challenging a year for the Royal Canadian Mint as it was for private citizens, organizations, and countries around the world.

For the Mint, the severe economic downturn hit hardest in our foreign circulation business. With the slowed economy came a decreased demand for coinage. As a result, the number of contracts tendered fell by 39 percent.

Though we could not control market forces, we were able to refocus our efforts and improve our competitive success rate. The Mint was able to secure a substantial proportion of the business available, achieving a bid success rate of just over 60 percent. Nonetheless, we found ourselves in a difficult position, given that foreign circulation coin contracts brought \$32 million in revenue, down from \$50 million in 2000.

The impact on worldwide numismatic business was significant as well. However, with a thorough review of our approach and a tactical shift in our marketing and sales efforts, we were able to achieve a 13.6 percent increase in revenue from non-millennium Canadian numismatic coins.

Global gold sales did not increase at the aggressive rates at which they historically have during uncertain times. Nonetheless, our bullion revenue grew by \$30 million.

Our refinery revenue grew by \$1 million, continuing to be a stable contributor to the Mint while offering strong functional support for Mint operations.

### Managing uncertainty

In response to an unstable economic environment, in 2001 we managed Mint operations in a lean manner. We better integrated the efforts of marketing, sales and communications. We leveraged the flexibility of our core group of employees and our temporary staff, adjusting workforce levels as demanded by production requirements. We revamped our entire web infrastructure to ensure an optimal shopping experience for our customers. In addition, we successfully negotiated a three-year collective agreement with the Amalgamated Transit Union, which represents some 25 employees of the Protective Services group at the Ottawa facility.

### Celebrating the Canadian spirit

As in every year, in 2001 we continued to embrace our public policy role, to identify themes and opportunities for coin programs that reflect Canadian pride and values and appeal to the broader international community. We celebrated the 100<sup>th</sup> anniversary of the first transatlantic wireless transmission by Guglielmo Marconi with two commemorative bi-metallic coins. Produced in partnership with the British Royal Mint, the set captures the radio waves sent from Poldhu near Cornwall in England to St. John's, Newfoundland.





I was particularly proud of our International Year of the Volunteer program, which featured a 10-cent circulation coin. As part of the campaign, the Mint was honoured to present U.N. Secretary General Kofi Annan with the gift of a bronze sculpture created by a member of the Mint team. Not only did that coin program allow Canadians to celebrate their community involvement and earn international attention for Canada, it generated significant seigniorage for the Government of Canada.

### **Generating seigniorage**

As part of our national responsibility for producing Canadian coinage and efficiently managing coin distribution, the Government of Canada receives the difference between the face value of coins and the costs of production and distribution called seigniorage. In the last 15 years, the Government has received more than \$1.5 billion in seigniorage.

### **Forward-looking**

Going forward, we will continue to manage uncertainty closely. We will watch the markets closely and continue to adjust to economic fluctuations. We will capitalize on the sound strategies implemented over the past few years, and take advantage of new opportunities to diversify. We will leverage the lean manufacturing processes at both of our manufacturing plants and capitalize on the cost-effective plating process available at the Winnipeg facility as the international demand for less expensive coin materials increases.

2002 will be a period of continuous reassessment, and I am optimistic that, as the economy recovers, the Royal Canadian Mint will emerge as a stronger, more adaptable enterprise.

A handwritten signature in dark ink, reading "Danielle Wetherup". The signature is fluid and cursive, with a large, stylized 'D' and a long, sweeping underline.

Danielle V. Wetherup

*President and Master of the Mint*

# in **1** second,

**markets can falter.** Instantly, the economy can begin a downward slide. This was certainly the case in 2001. No organization in the world was untouched. And yet, by maintaining a deliberately diverse product line, the Royal Canadian Mint emerged resilient. Despite a dramatic drop-off in foreign circulation business associated with reduced international demand for currency and a related reduction in foreign numismatic sales, the Mint achieved revenue of \$245 million.







**Product diversity will ensure the Mint's resilience against single-market volatility.**

The Royal Canadian Mint has one of the most diversified product bases of any mint in the world. Last year, this protected the organization against a severe impact from the economic downturn. While foreign circulation revenue fell from \$50 million to \$32 million year over year and foreign numismatic revenue from \$5 million to \$1 million, revenue from the refinery business grew by \$1 million, gold bullion by \$30 million, and non-millennium Canadian numismatic revenue by \$6 million.

Despite lower revenue in foreign circulation, the Mint did manage to secure a majority of the contracts available in the marketplace, winning more than 60 percent of all bids submitted. Strong established relationships with customers around the world, and cost-delivery competitiveness were key contributors.

within  
**15** minutes,

**a product's global performance can be assessed.** A new reporting function of the Mint's enterprise resource planning (ERP) system provides the Marketing and Sales team, specifically its newly created sales analysis group, with instant access to profitability figures—by product, by distributor, by geographic region. This capability enables more informed decision-making based on in-depth, accurate and timely data.



Jean-Pierre Tremblay, VP Marketing and Sales, with Azfar Ali Khan and Bruce Conger

**New sales reporting capabilities, combined with refined marketing strategies, will keep the Mint acutely attuned to product performance.**

Implemented in the fall of 2001, data mart statistical reporting was critical to the Mint's achievement of numismatic sales levels in the last quarter of the year. Concurrently, the Mint undertook a comprehensive product rationalization exercise to streamline the product suite, build brand equity, refocus on niche markets, and return to offering a superior value proposition through products such as holographic and coloured coins, from which higher margins can be realized.

Extensive market research motivated the creation of a new junior line targeted at the youth market. Further analysis is underway to guide the development of a gift line, tentatively planned for release in 2002. Along with the rest of the product suite, these products will be marketed heavily through the Mint website, where sales have quadrupled in the past three years. They will also be sold at Mint community kiosks in Canadian urban centres.



# 10 years from now,

**this will be a loyal Mint customer.** While managing a challenging economic climate in the short-term, the Royal Canadian Mint continues to look ahead, implementing long-term strategies that will support the organization for decades. In 2001, the Mint continued to cultivate the youth market with an expanded line of junior products.



**By appealing to youth with innovative, targeted products, the Mint will sustain its long-term viability.**

Last year, the Mint extended its reach to young Canadians, intensifying its efforts to create a new generation of coin collectors by appealing to them with novel products. Offerings such as the Tiny Treasures Teddy Bear Gift Set performed well, and the ReelCoinz™ series led the way in youth market sales with over 110,000 units sold. This unique collection of medallion sets, accompanied by colourful sticker booklets, featured enchanting characters from blockbuster children's films.

## Directors and Officers

### Board of Directors



**Emmanuel Triassi**  
President and Principal  
of GROUP TEQ  
and GROUP STEL,  
President of ACMON Inc.  
Westmount, Québec  
*Chairperson  
Board of Directors*



**Danielle V. Wetherup**  
*President and Master of  
the Mint*



**Timothy J. Spiegel**  
Principal, Spiegel,  
Skillen & Associates  
Kelowna  
British Columbia



**Sheldon F. Brown**  
President  
S. Brown Cresting Ltd.  
Sydney, Nova Scotia  
*Chair, Human  
Resources Committee*



**Paul-H. Bilodeau**  
President  
Paul-H. Bilodeau and  
Associates  
Québec, Québec



**Judith A. Kavanagh**  
Consultant  
Montréal, Québec  
*Chair, Audit Committee*



**Ernie Gilroy**  
President  
Home Securities  
Insurance Services  
Winnipeg, Manitoba  
*Chair, Corporate  
Governance Committee*



**Louis Proulx**  
President  
G. Proulx & Associés  
Assurances inc.



**Hilary Goldenberg**  
President  
Thunder Bay Terminals  
Limited

### Senior Officers



**Jean-Pierre Tremblay**  
*Vice-President*  
Marketing and Sales



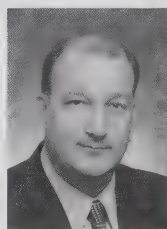
**Donald Burke**  
*Vice-President*  
Business Development



**Beverley A. Lepine**  
*Vice-President*  
Manufacturing



**Brian Legris**  
*Vice-President*  
Human Resources



**Kevin Casey**  
*Acting Vice-President*  
Administration and  
Finance



**Marguerite F. Nadeau**  
*General Counsel and  
Corporate Secretary*



**Diane Plouffe Reardon**  
*Executive Director*  
Communications



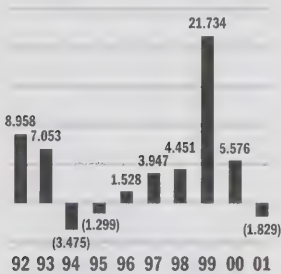
## Management's discussion and analysis

### Consolidated results of operations

Revenue for the year declined 18.9% to \$245.4 million in 2001 from \$302.6 million, reflecting a global economic malaise that depressed demand for circulation coins around the world. Although revenue declined by \$57.2 million, earnings declined by \$7.4 million to a net loss of \$1.8 million for the year (\$5.6 million net income – 2000). The manufacturing expertise established at the Mint through lean manufacturing, the development of sophisticated plating technology in Winnipeg, marketing and sales strategies and a keen focus on the Mint's core competencies softened the impact of weak demand and a tighter global competitive environment.

#### 10-year net income (loss)

(\$ in millions)



The factors behind the year's results include:

- Revenue from foreign circulation coins declined 36.5% to \$31.9 million (\$50.2 million – 2000) as economies around the world slipped into a global recession. Excess global minting capacity created intense competition for the few contracts that were issued.
- Revenue from Canadian circulation coins declined 43.8% to \$60.6 million (\$107.9 million – 2000). The impact of the conclusion of the Millennium coin program was exacerbated by the natural decline in demand for coins that accompanies a downturn in the economy and consumer spending.
- Revenue from Canadian numismatic coins declined 24.3% to \$52.6 million (\$69.5 million – 2000) with the conclusion of the immensely successful two-year Millennium coin program. During 1999 and 2000, the Canadian Millennium coins represented 78.8% of numismatic coins sold and 41.5% of numismatic revenue. Excluding Millennium coins, revenue from Canadian numismatic coins increased by 13.6% to \$51.1 million (\$45.0 million – 2000) with the continuing development of artistically and technologically innovative products.
- Revenue from refining services increased 35.5% to \$4.2 million (\$3.1 million – 2000). Throughout the decade-long decline in the refinery business, the Mint has been able to sustain its position in the market. As the competitive pressures begin to ease in the industry, the reputation that it has built over the years is allowing it to expand its relationships with the mining industry.
- Sales of the Mint's Maple Leaf coins and wafers increased 48.1% to \$93.3 million (\$63.0 million – 2000). Sales of bullion had been robust throughout the year, surging briefly after the September 11 attacks on New York City. The average price of gold remained relatively stable at US\$270 an ounce, slightly lower than the average price in 2000 while ounces sold increased by 50.3% to 188,800 ounces (125,600 – 2000).

# Management's discussion and analysis

The Mint continued to respond aggressively to the competitive pressures in the market place, made increasingly intense by the introduction of the Euro in Europe and the resulting excess capacity in many European mints.

## Revenue

Total revenue for 2001 declined by \$57.2 million to \$245.4 million, an 18.9% decline from \$302.6 million in 2000. The decline can be attributed primarily to the conclusion of the immensely popular two-year Millennium coin program, which had generated \$71.8 million in revenue from circulation and numismatic coins in 2000. At the same time, revenue from foreign circulation coinage declined as global economies contracted. These declines were offset by a 48.1% increase in revenue from bullion and a 13.6% increase in non-millennium numismatic products.

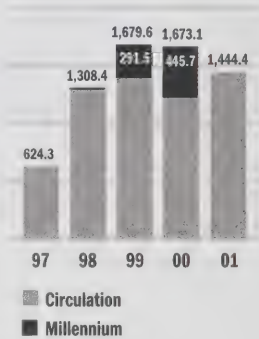
**Canadian circulation coins:** Revenue from the production of Canadian circulation coins was \$60.6 million compared to \$107.9 million in 2000, a decrease of 43.8%. The total number of pieces declined by 13.7% (1,444.4 million pieces – 2001; 1,673.1 million pieces – 2000) as the very successful 25-cent Millennium program concluded in 2000.

In March, the Mint released 150 million 10-cent coins commemorating the International Year of Volunteers. The design of the coin features the profile of three women, the “marching mothers” who collected 10-cent coins to eradicate polio in one of the most successful volunteer campaigns in Canadian history, the March of Dimes. The coin proved to be so popular the Mint produced another 74 million coins during the balance of the year.

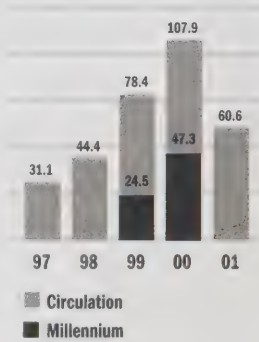
The Winnipeg facility has the ability to plate all of Canada’s circulation coinage and plated most of the five-, 10-, 25- and 50-cent coins in 2001 with the remaining portion of Canadian circulation coins struck on traditional base metals. Not only were the coins commercially successful, the plating process allowed the Mint to reduce the cost of the coins, achieving the annual savings target of \$10 million established when the plating facility was built. The Government of Canada receives a significant benefit, called seigniorage, as a result of the effective management of the coinage system by the Mint. Seigniorage is the difference between the face value of the coins and the costs to produce and distribute them. In the past 15 years, the Government has received over \$1.5 billion in seigniorage, including more than \$21 million in 2001.

**Canadian numismatic coins:** In 2001, the Mint continued to push the boundaries of numismatic coin innovation by merging its expertise in the science of minting with its keen understanding of the art of coin collecting. It developed new applications for old technologies and adopted technologies

Canadian circulation coin production (millions of pieces)  
Millennium coin production (millions of pieces)



Canadian circulation revenue (\$ in millions)  
Millennium coin revenue (\$ in millions)

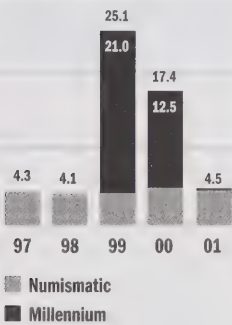


## Management's discussion and analysis

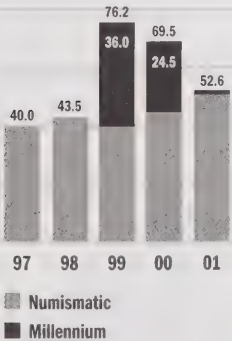
from other fields for the minting of coins. For example, in 2001 it developed a process for selectively oxidizing the surface of a coin to create a “blackened” effect. In 2002, the Mint will use the new technology on a 14-karat coin commemorating the discovery of the Leduc oil fields in Alberta.

As a result, although total revenue from Canadian numismatic coins declined 24.3% to \$52.6 million (\$69.5 million – 2000) with the conclusion of the Millennium coin program in 2000, sales of non-millennium coins increased by 13.6%. The minting of a 2001 Special Edition – 1911 Sterling Silver Dollar is evidence of its ability to identify themes that capture the collectors’ imagination. The 1911 Sterling Silver Dollar is of particular appeal to collectors because of the mystery behind the original coin. Originally designed in 1910 in honour of King George V, trial strikes were produced by a new coining press in England and sent to Canada before the decision was made not to mint the coin. There are only three known trial strikes of the coin in existence today. One was sold in 1998 for over \$1 million to a private collector. Two are on display in the Canadian Currency Museum of the Bank of Canada. The 25,000 Special Edition coins sold out within weeks of release.

**Canadian numismatic coins sold** (millions of pieces)  
**Millennium coins sold** (millions of pieces)



**Canadian numismatic revenue** (\$ in millions)  
**Millennium coin revenue** (\$ in millions)



The Mint also produced two new coloured coins. Thousands of coloured 25-cent coins called the Spirit of Canada were given to new Canadians along with their citizenship certificates. The coin bears a red coloured maple leaf and seven young children holding hands. It also produced a silver Maple Leaf coin with three leaves in brilliant fall colours designed by Canadian artist Debbie Adams.

The holograms on the 2001 one-ounce Silver Maple Leaf coin, 1/4 ounce Gold Maple Leaf coin and the coins in the five-coin Maple Leaf set build on the Mint’s strong tradition of innovation in holographic technology. The application used by the Mint features a unique, technologically advanced process that strikes the hologram directly onto the coin’s surface. The hologram is imbued with hues of red, green, blue and yellow. The Mint issued its first hologram coin in 1999, building revenue from all hologram coins to \$7.9 million in 2001.

New coins released during the year included:

- The 100<sup>th</sup> Anniversary of the First Transatlantic Wireless Transmission Sterling Silver two-coin set produced in partnership with the British Royal Mint.
- A 99.999% gold coin commemorating the 1901 adoption of the Mayflower by the early residents of Nova Scotia as its floral emblem.
- The 150<sup>th</sup> Anniversary of Canada’s First Postage Stamp Three-cent Sterling Coin in partnership with Canada Post.



# Management's discussion and analysis

The traditional coin collecting market has become increasingly sophisticated and fragmented as technology expands the collecting “niches” – categories of coins within which individual collectors can specialize. For example, a collector might choose to buy only coins with particular themes, such as transportation, or produced with a particular technology, such as holograms. As one of the most versatile and innovative mints in the world, the Royal Canadian Mint not only recognizes the trend, it establishes new collecting specialties.

The Mint has also recognized the appeal of coins to children demonstrated by the 25-cent Millennium coins, by issuing ReelCoinz™, collectible medallion sets based on recent popular movies. More than 110,000 ReelCoinz™ units were sold in 2001. Other products developed for the children’s market include Tiny Treasures and Bear, a gift set that packages a teddy bear with a set of uncirculated coins.

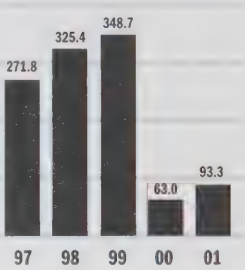
**Bullion:** Revenue from bullion products increased 48.1% to \$93.3 million (\$63.0 million – 2000), reflecting uncertainty in the investment markets and a recovery from the dramatic decline in sales in 2000 when the secondary market was flooded with bullion coins issued in 1999. During 2001, demand for gold was affected by the poor performance of stock markets around the world, concerns over the introduction of the Euro in Europe, and economic uncertainty. The September 11 attack on the World Trade Centre and the conflict in Afghanistan created some buying in the market place, but demand settled back to pre-September 11 levels within weeks. The investment value of gold continues to diminish, central banks around the world continue to sell gold from their reserves, and the gold mining industry continues to consolidate. This consolidation in the industry allows it to exert more control over production costs, market supply and the price of bullion. The average price of gold remained relatively stable throughout most of 2001 at US\$270 an ounce (US\$279 – 2000).

Demand for silver was stable in 2001 with sales of 398,563 ounces (403,652 ounces – 2000) and revenue constant at \$3.8 million.

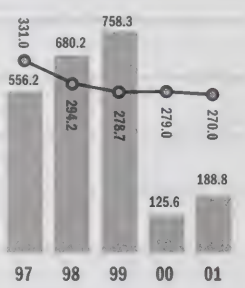
**Foreign circulation:** The Mint produced and sold 961 million pieces for 16 countries in 2001 (2.4 billion pieces for 19 countries – 2000), generating \$31.9 million in revenue (\$50.2 million – 2000). The most significant generators of revenue were contracts with countries in Africa and Asia. Despite the intense pressure on prices created by the extremely competitive international marketplace, revenue declined by only 36.5%.

Demand for coins depends on economic activity and, with most economies contracting, if not in recession, there were fewer offers to tender issued by foreign governments during the year (28 – 2001; 46 – 2000). The

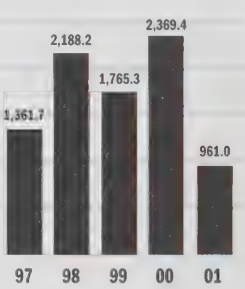
**Bullion product revenue**  
(\$ in millions)



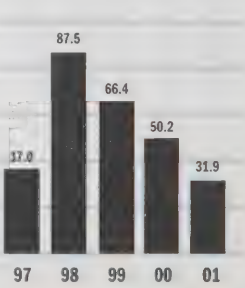
**Sales of gold bullion products** (thousands of ounces)  
**Average price of gold** (US\$ per ounce)



**Foreign circulation coins sold** (millions of pieces)



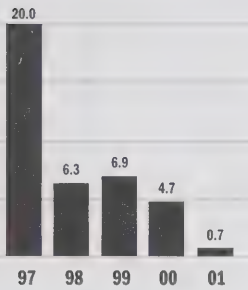
**Foreign circulation revenue** (\$ in millions)



## Management's discussion and analysis

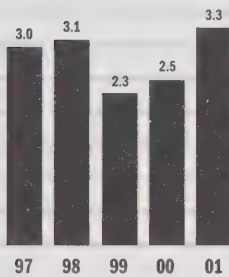
### Foreign numismatic revenue (\$ in millions)

(excluding value of gold)



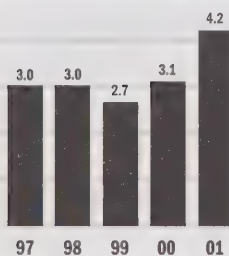
### Refining services

(gross weight received in millions of troy ounces)



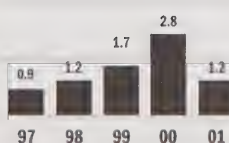
### Refining services revenue

(\$ in millions)



### Jewellery revenue

(\$ in millions)



Mint's ability to capture just over 60% of the foreign tenders on which it bid reflects its international reputation for efficiency and quality, particularly in the unusually competitive environment. The elimination of national coinage with the introduction of the Euro on January 1, 2002 created excess minting capacity in Europe and an abundance of recycled, low-cost, homogenous base alloys.

**Foreign numismatic:** Sales of foreign numismatic coins are heavily dependent upon the occurrence of historic events significant enough to be commemorated with the minting of a special coin. For example, in 1999, the Mint participated in the celebration of the handover of Macau to China with the minting of a commemorative coin. In 2001, sales of foreign numismatic products were spread among a few small contracts and generated \$667,000 in revenue (\$4.7 million – 2000).

**Refining services:** The Mint refines gold received from a variety of sources and has built an international reputation for integrity, purity and security. Revenue from refining services increased by 35.5% in 2001 to \$4.2 million (\$3.1 million – 2000). The refining operation also supports the manufacturing of the Mint's bullion coins, jewellery and numismatic coins that contain precious metal.

**Jewellery:** Revenue from jewellery declined 57.1% to \$1.2 million (\$2.8 million – 2000) with traditionally strong fourth quarter activity below forecast due to the economic impact of recent world events. During the year the Mint established an uncompromising commitment to making only the finest quality products, particularly PURE 9999 jewellery. In keeping with this commitment to quality product, the Mint also focused its marketing and sales efforts on distribution through fewer sales agents targeting the most prestigious retailers. The Mint's jewellery is now on display in major chains in the United States.

**Other:** The Mint produces a wide variety of tokens, medals and trade dollars. Revenue from these products remained constant at \$1.4 million. For example, this year the Mint produced 1.8 million medallions with the logo of each of the teams in the National Football League.

### Operating costs

Operating costs, including cost of goods sold and the costs of marketing, administration and depreciation, were \$245.3 million, a decrease of 16.2% over costs of \$292.7 million in 2000. Cost of goods sold, which represents 77.9% of total operating costs (76.6% – 2000), decreased 14.7% to \$191.1 million (\$224.1 million – 2000). This decline reflects reduced volumes in both foreign and Canadian circulation coinage. Gold prices fluctuated over the year with the average gold price of US\$270 per ounce in 2001 slightly lower than the average price in 2000 (US\$279 per ounce).

## Management's discussion and analysis

### Enterprise Resource Planning (ERP)

The January, 2001 launch of the corporate-wide Enterprise Resource Planning (ERP) system fully integrated the operations of the Mint from the forecasts that drive capacity planning, manufacturing schedules and manpower loading through to the purchase of raw materials, order processing, distribution and, eventually, reporting and analysis. It has integrated not only the information at the Mint, but also the people, enveloping them in common business processes and attitudes that improve both the quality and speed of decision-making. The ERP system enhanced the benefits of “lean manufacturing” – an operating technique that focuses a manufacturing enterprise on continually seeking ways to improve the efficiency of processes and quality of products – and brought a common language to the work of the sales, marketing and financial teams at the Mint.

The ERP system created the technological foundation for the Mint's 2,500 databases. Throughout the year, management and employees developed the expertise and tools to define, develop, run and deliver the reports required to operate and manage the Mint. The Marketing and Sales division, for example, created a data mart that captures and tracks sales from every sales channel, reconciling that information with the general ledger. In Phase I, the focus was on developing a reporting capability on more timely and granular level than possible in the past. Marketing and Sales can monitor sales against forecasts or capture information such as the contribution margin by product, customer or sales channels, or the impact of a marketing campaign day-by-day. The accessibility of information will not only improve the ability to plan, it will allow the Mint to more effectively manage customer relationships. Phase II will bring more sophisticated business intelligence through the in-depth analysis of customer segments and their response to products and campaigns.

The establishment of the ERP system, although significant, represented only one of many changes to technology implemented at the Mint over the past few years. The Mint undertook a review of its systems with the Gartner Group, an international management consulting firm. The Gartner Group compared the Mint's application delivery, end user support, maintenance, infrastructure and cost to the benchmark performance of peer companies. The Mint's systems achieved a score of four out of five for strategic alignment and was found to be above average in cost efficiency.



## Management's discussion and analysis

### Manufacturing improvements

The benefits of the ERP system extend to the manufacturing facilities. During 2001, a bar coding strategy was developed and pilot project successfully completed in the shipping department in Ottawa. All products were identified with UPC labels to facilitate the selection of goods from inventory and the shipment of orders to customers. Not only was the efficiency of shipping and handling improved, the pilot project verified the ability of bar code technology to "speak" to the ERP system. In 2002, the Mint plans to expand the use of bar coding technology to track the purchase of raw materials and their movement through the plant to finished goods, eliminating hand-signed routing cards while improving the availability and timeliness of information. It is anticipated the bar code technology will be integrated with time and attendance tracking to provide efficient tracking of materials, labour and productivity.

During the year, the Mint continued its development of value-stream mapping for the majority of the products, identifying changes in process and technology that would improve manufacturing quality and enhance efficiency. The Mint also continued to make improvements in the building of automation systems and predictive maintenance tools, further enhancing its ability to identify and react to process issues before they create production problems.

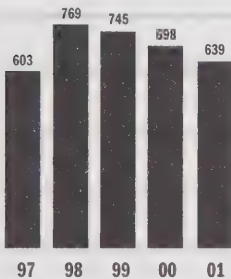
With the certification of the plating facility in 2001, facilities in both Winnipeg and Ottawa are fully ISO certified.

### Human resources management

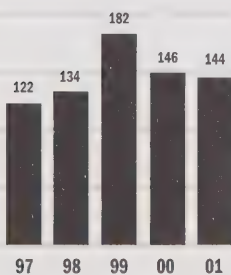
Employment at the Mint declined to 639 persons by the end of 2001 (698 persons – December 31, 2000), including both permanent and temporary employees, primarily due to the decline in demand for the Mint's products and services. Wages and benefits decreased to \$38.2 million (\$43.4 million – 2000).

Spending on skills development declined to \$0.6 million (\$1.5 million – 2000) as reduced demand for the Mint's products and services and intense competition increased pressure on the Mint to control operating costs. Coaching and training remains a critical component of management commitment to employees. During 2001, the Mint developed a two-day Manufacturing at the Mint Workshop that explains the management and operating tools and techniques that have been used to transform the Mint over the past seven years. These include lean manufacturing, continuous improvement, value-stream mapping, 5S (named for the words sort, set in order, shine, standardize and sustain), and overall operating effectiveness. In 2002, it will be offered to all Mint employees to ensure they understand how these "tools" work together to improve the Mint's operations.

**Number of employees**  
(at December 31)



**Value-added sales revenue per employee** (\$ in thousands)



## **Management's discussion and analysis**

In 2001, the Mint also developed a human resources strategy aimed at ensuring its employee management programs will create the workforce required to meet the Corporation's strategic goals. The required employee skills and competencies were identified and the Corporation's compensation and benefits packages, recruitment policies and employee training programs evaluated. A strategy was developed to ensure that both – the development of the needed skills and the people practices – were aligned. A key component of the strategy is the development of a succession plan for 30 pivotal positions within the Mint. To further align the goals of the Corporation with the commitment of the people who work at the Mint, a Targeted Employment Relationship Deal was developed to establish a series of commitments and working principles which guide the day-to-day working relationship between the Mint's employees and managers.

During 2001, a collective agreement with the Amalgamated Transit Union was signed and negotiations were initiated with the Public Service Alliance Canada.

### **Occupational safety and health**

The accident frequency rate declined to 6.9 (9.2 – 2000) while the severity rate declined to 39.9 (53.8 – 2000). The Mint implemented safety awareness programs in both Winnipeg and Ottawa. Group discussions of health and safety legislation focused on the responsibility and obligation of both managers and employees to maintain safe working conditions. The joint occupational safety and health committees were given rigorous reporting and analysis tools to ensure they are able to identify and resolve problems that could endanger the well-being of the Mint's workforce.

### **Environment**

A comprehensive environmental assessment was conducted at both the Ottawa and Winnipeg facilities during the last quarter of 2000 and preliminary results indicated that the operations at the Mint do not affect the environment nor the health and safety of employees. During 2001, the Mint continued to re-test and verify the findings of the assessment to ensure the Mint is making every effort to fulfill its commitment to the protection of the environment and employees.

The Mint participated in a study to establish benchmarks on hazardous waste management. These benchmarks will be used by Environment Canada in its work with similar establishments.

Operations and procedures are continuously reviewed to assess environmental performance and compliance with applicable environmental regulations and guidelines. The Mint is committed to environment management systems that are equivalent to the more stringent ISO 14001 standards.

## Management's discussion and analysis

### Marketing and sales

Marketing and sales costs decreased to \$26.3 million (\$36.5 million – 2000). The Millennium coin program had brought more than 40,000 new customers to the Mint and during 2001 the relationship with these new customers was explored through the development of a variety of products and partners. It was concluded that the Mint must focus on its core capabilities and reputation for producing only goods of the finest quality and craftsmanship. Hand-in-hand with this refinement of the product lines, was a renewed emphasis on managed growth through a quality of service to customers and partnership with resellers that matched the quality of the Mint's products.

During the year, the Mint developed a more thorough understanding of its customers. It distinguished four target groups: coin collectors; children and people who buy for children; young people who are interested in becoming coin collectors; and buyers of souvenirs and gifts. In approaching those markets, the Mint will produce only those products that support the Mint's reputation for quality. It will also partner with fewer resellers and distributors, managing its product lines to more effectively build value for its partners.

The Mint supported a core group of events with which it has become associated: the Canada Day celebrations on Parliament Hill, the CIBC Run for the Cure, the CBC Gemini Awards and the Radio-Canada Prix Gémeaux, and the Governor General's Performing Arts Award. It also worked closely on promotional activities with major studios for the ReelCoinz™.

Five direct marketing campaigns supported by two general awareness television campaigns and print advertising for individual products generated revenue of \$30.0 million and increased traffic for all resellers.

### The Mint and e-commerce

The comprehensive e-commerce strategy developed in 2000 resulted in a 38% increase in sales through [www.mint.ca](http://www.mint.ca) to \$1.8 million in 2001 (\$1.3 million – 2000). New technologies were used to rebuild the website while creating a more dynamic experience for users. Not only were robust e-commerce tools used to create a more sophisticated electronic shopping cart, the e-commerce system was fully integrated with ERP. An order placed through the 1-800 telephone number or the website, is immediately recognized by sales, order processing and finance.

The number of website orders received during 2001 climbed to 12,681 from 9,183 in 2000 and 2,785 in 1999. The Internet continues to be an effective channel for reaching individuals who might not otherwise purchase products from the Mint, particularly customers in the United States. During 2001, more than 3,000 of the orders submitted through the site were from new customers.



## Management's discussion and analysis

### Administrative costs

Administrative costs decreased to \$21.0 million from \$25.7 million in 2000 as initiatives carried into 2001 – ERP management and implementation costs and the early retirement program – concluded and conscious efforts were made to control discretionary expenditures to match the decline on demand and revenue. Administrative costs as a percentage of revenue remained constant at 8.5%.

### Operating results

Income from operations declined to \$55,000 from \$9.9 million in 2000, primarily due to the impact of intense international competition on income from foreign circulation coins. Gross profit margin decreased to 22.1% from 25.9% in 2000. Changes in the Mint's operating income and gross profit reflect not only a change in revenue and the volume of products sold but also the shift in the mix of products sold.

Interest income decreased to \$220,000 compared to \$1.2 million in 2000. Interest expense in 2001 was \$2.1 compared to \$2.4 million last year, incurred primarily by the debt related to the construction of the plating facility.

Depreciation expense increased to \$6.9 million compared to \$6.4 million in 2000.

### Liquidity and capital resources

Cash increased to \$5.2 million by the end of the year from \$138,000 at the end of 2000. The increase reflects a decline in outstanding receivables. Despite the decline in revenue, the Mint was able to fund operations and capital expenditures with minimal short-term borrowing. The Mint's debt-to-equity ratio declined to 0.36:1 from 0.40:1.

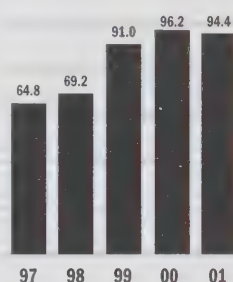
**Capital expenditures:** Total capital expenditures in 2001 were \$5.1 million (\$14.0 million – 2000). With the completion of the plating facility, the Mint's capital spending program in 2001 was focused on improving the Mint's operating productivity, reliability and flexibility. The major expenditures included:

- \$3.3 million for purchasing and refurbishing manufacturing equipment and maintenance of the buildings.
- \$1.6 million on information technology initiatives including the continued development of a more robust e-commerce platform and the development of enhanced business intelligence and improved reporting capabilities.

**Financing:** By December 2001, the Mint had reduced the plating facility debt to \$24.8 million with a scheduled \$3.1 million repayment of capital and \$2.2 million interest payment. The Mint also made a scheduled \$1.4 million repayment of principal and interest on a 10-year debt due December 2007. (See Note 5 on loans in the Notes to the Financial Statements.) The Mint was able to meet its day-to-day operating expenses and capital expenditures with minimal short-term borrowing.

### Shareholder's equity

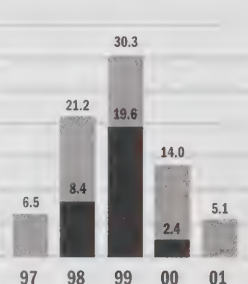
(\$ in millions)



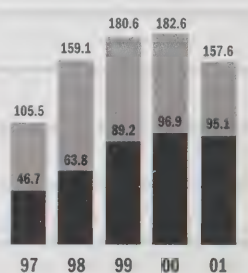
### Capital expenditures

(\$ in millions)

■ Expenditures  
■ Plating expenditures



■ Total assets  
■ Net capital assets  
(\$ in millions)



## Management's discussion and analysis

### Risks to performance

**Precious metal risk:** The Mint purchases three precious metals – gold, silver and platinum. These metals are used in the Maple Leaf and numismatic coins as well as jewellery. The Mint is not exposed to risk in a change in price in the metals used for the bullion coins because the purchase and sale of metals used in these coins is done on the same date, using the same price, and in the same currency. For numismatic and jewellery products, risk is mitigated through a precious metal risk management hedging program involving forward contracts and options. At the end of 2001, the Mint did not have any outstanding forward contracts or options in place.

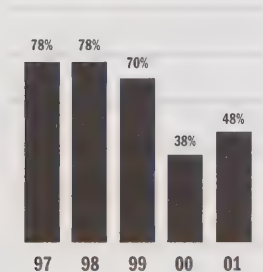
**Base metal risk:** The Mint purchases a wide range of alloys made from a handful of base metals for the production of domestic and foreign circulation coins. The most significant of these base metals are nickel, copper and steel, for which the market continues to be very volatile. The Mint has developed relationships with strategic vendors to secure supplies and manage costs in these difficult market conditions. Locking in the metal value only when a contract is awarded reduces the Mint's exposure to metal price fluctuation.

**Foreign exchange rate risk:** A portion of the Mint's revenue arises from exports. Any foreign exchange rate risk is mitigated by pricing contracts in the same currency as the expenses to be incurred and through an active currency-hedging program. (See Note 9 on foreign contracts outstanding in the Notes to the Financial Statements).

### Outlook

The Mint approaches the year 2002 anticipating a marketplace that remains challenging. Despite this, numismatic sales are expected to strengthen. The growing capabilities of the Mint and demand in the marketplace for Canadian numismatic coins will be enhanced by the continued adaptation of various technologies to create novel effects. In the foreign marketplace, the Mint has secured the contract to produce a set of coins to commemorate the fifth anniversary of the establishment of the Hong Kong Special Administrative Region.

Export sales as a percentage of total revenue



Despite reassurance by finance ministers and central bankers attending a meeting of the G7 early in 2002 that the global economy is on its way to recovery, the Mint does not anticipate a significant change in the demand for circulation coins in the coming year. Competition to secure new foreign circulation coin contracts will continue to be extremely intense. The abundance of low-cost base alloys created by the elimination and recycling of national coinage in Europe and a global excess of minting capacity is expected to continue to affect the pricing environment for circulation coinage for another 12 to 18 months.

## Management's discussion and analysis

However, the combination of the Mint's research and development efforts to advance the technology of minting and the implementation of "lean manufacturing" has allowed the Mint to achieve significant improvements in efficiency, productivity and the quality of the Mint's products and services. Productivity improvements will continue in 2002 through the implementation of bar code technology and the continuation of value-stream mapping begun in 2000. These changes, along with continued improvements in the operations of the plating facility in Winnipeg, give the Mint the capacity, flexibility and technology to compete successfully in an intensely competitive environment.

The Mint has also refined its marketing and sales strategy. It will maintain its strategic focus on coin collectors and buyers of gifts and souvenirs, but alter its tactical approach to focus on building a broad sustainable market for products of the highest quality.

As each function at the Mint becomes more efficient and effective, the ERP system is being used to integrate the Corporation from order entry and purchasing to manufacturing, marketing and sales, shipping and invoicing.

In 2002, the Mint intends to sustain its position in the market by continuing to build on its reputation and relationships within the mining industry, foreign governments, distributors, peers and customers to remain one of the leading mints in the world.

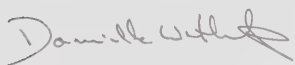
## Management report

The financial statements contained in this annual report have been prepared by Management in accordance with Canadian generally accepted accounting principles and the integrity and objectivity of the data in these financial statements are Management's responsibility. Management is also responsible for all other information in the annual report and for ensuring that this information is consistent, where appropriate, with the information and data contained in the financial statements.

In support of its responsibility, Management has developed and maintains books of account, records, financial and management controls, information systems and management practices. These are designed to provide reasonable assurance as to the reliability of financial information, that assets are safeguarded and controlled, and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act* and regulations as well as the *Royal Canadian Mint Act* and by-laws of the Corporation.

The Board of Directors is responsible for ensuring that Management fulfills its responsibilities for financial reporting and internal control. The Board exercises its responsibilities through the Audit Committee which includes a majority of members who are not officers of the Corporation. The Committee meets with Management and the independent external auditor to review the manner in which these groups are performing their responsibilities and to discuss auditing, internal controls and other relevant financial matters. The Audit Committee has reviewed the financial statements with the external auditor and has submitted its report to the Board of Directors. The Board of Directors has reviewed and approved the financial statements.

The Corporation's external auditor, the Auditor General of Canada, audits the financial statements and reports to the Minister responsible for the Royal Canadian Mint.



**Danielle V. Wetherup**  
*President and Master of the Mint*



**Kevin Casey**  
*Acting Vice-President, Administration and Finance*

## Auditor's report

To the Deputy Prime Minister and Minister of Infrastructure and Crown corporations

I have audited the balance sheet of the Royal Canadian Mint as at December 31, 2001 and the statements of operations and retained earnings and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the corporation's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the corporation as at December 31, 2001 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the corporation that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *Royal Canadian Mint Act* and the by-laws of the corporation.



**Sheila Fraser, FCA**  
*Auditor General of Canada*  
Ottawa, Canada, February 22, 2002



# Balance Sheet

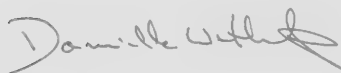
as at December 31, 2001 (in thousands of dollars)

	2001	2000
<b>Assets</b>		
Current		
Cash	\$ 5,237	\$ 138
Accounts receivable	17,812	42,581
Prepaid expenses	1,452	2,080
Deferred charges	4,333	—
Inventories (note 3)	33,708	40,892
	62,542	85,691
Capital assets (note 4)	95,064	96,882
	<b>\$ 157,606</b>	<b>\$ 182,573</b>
<b>Liabilities</b>		
Current		
Accounts payable and accrued liabilities	\$ 19,074	\$ 37,709
Current portion of loans (note 5)	6,023	6,263
Deferred revenues	1,581	1,524
	26,678	45,496
Long-term		
Deferred revenues	844	1,461
Loans (note 5)	27,747	32,180
Future tax liabilities (note 6)	2,502	1,102
Employee future benefits (note 7)	5,439	6,109
	36,532	40,852
<b>Shareholder's equity</b>		
Share capital		
(authorized and issued, 4,000 non-transferable shares)	40,000	40,000
Retained earnings	54,396	56,225
	94,396	96,225
	<b>\$ 157,606</b>	<b>\$ 182,573</b>

Commitments (note 10)

The accompanying notes are an integral part of these statements

Approved by Management



**Danielle V. Wetherup**

President and Master of the Mint



**Kevin Casey**

Acting Vice-President, Administration and Finance

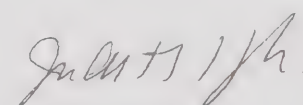
Approved on behalf of the Board of Directors

Recommended for approval on behalf of the Audit Committee



**Emmanuel Triassi**

Chairperson



**Judith A. Kavanagh**

Chair

## Statement of operations and retained earnings

for the year ended December 31, 2001 (in thousands of dollars)

	2001	2000
Revenues	\$ 245,397	\$ 302,556
Cost of goods sold	191,110	224,087
Gross profit	54,287	78,469
Other operating expenses		
Marketing and Sales	26,322	36,537
Administration	20,983	25,679
Depreciation	6,927	6,366
	54,232	68,582
Income from operations	55	9,887
Interest income	220	1,178
Interest expense	(2,134)	(2,349)
Income (loss) before income tax	(1,859)	8,716
Income tax (note 6)	(30)	3,140
Net income (loss)	(1,829)	5,576
Retained earnings, beginning of year	56,225	50,649
Retained earnings, end of year	\$ 54,396	\$ 56,225

The accompanying notes are an integral part of these statements

## Cash flow statement

for the year ended December 31, 2001 (in thousands of dollars)

	2001	2000
<b>Cash flows from operating activities</b>		
Cash receipts from customers	\$ 271,042	\$ 290,537
Cash paid to suppliers and employees	(252,779)	(287,095)
Interest received	220	1,191
Interest paid	(2,707)	(1,784)
Income taxes paid	(1,468)	(676)
	14,308	2,173
<b>Cash flows from investing activities</b>		
Purchase of capital assets	(5,109)	(14,044)
<b>Cash flows from financing activities</b>		
Repayment of loans	(4,100)	(4,100)
Net increase (decrease) in cash	5,099	(15,971)
Cash at the beginning of year	138	16,109
Cash at the end of year	\$ 5,237	\$ 138

The accompanying notes are an integral part of these statements

# Notes to financial statements

December 31, 2001

## 1. Authority and objectives

The Mint was incorporated in 1969 by the *Royal Canadian Mint Act* to mint coins in anticipation of profit and carry out other related duties. The Mint is an agent Corporation of Her Majesty named in Part II of Schedule III to the *Financial Administration Act*. It produces all of the circulation coins used in Canada and manages the supporting distribution system for the Government of Canada. The Mint is one of the world's foremost producers of circulation, collector and bullion investments coins for the domestic and international marketplace. It is also one of the largest gold refiners in the world.

The Mint may borrow money from the Consolidated Revenue Fund or any other source, subject to the approval of the Minister of Finance with respect to the time and the terms and conditions. Since March 1999, following the enactment of changes to the *Royal Canadian Mint Act* the aggregate of the amounts loaned to the Mint and outstanding at any time must not exceed \$75 million.

## 2. Significant accounting policies

### a) Inventories

Raw materials and supplies are valued at the lower of cost and replacement cost, cost being determined by the average cost method. Work in process and finished goods are valued at the lower of cost and net realizable value, cost being determined by the average cost method.

### b) Capital assets

Capital assets are recorded at cost and depreciated under the straight-line method at the following annual rates:

Land improvements	2 1/2%
Buildings	2 1/2%
Equipment	10%
Hardware and software	20%

### c) Deferred revenues

Payments received in advance on sales are not recognized as revenue until the products are shipped.

### d) Deferred charges

The costs incurred in advance of sales for specific programs are not recognized as expenses until the products are shipped.

### e) Employee future benefits

#### i) Pension benefits

Employees participate in the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The Corporation's contribution to the plan reflects the full cost of the employer contributions. This amount is currently based on multiple of the employees' required contributions, and may change over time depending on the experience of the Plan. These contributions represent the total pension obligations of the Corporation and are charged to operations on a current basis. The Corporation is not currently required to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.



## Notes to financial statements

December 31, 2001

### *ii) Other benefit plans*

Employees are entitled to severance benefit and workers' compensation benefit plans. These benefits are accrued as the employees render the services necessary to earn employee future benefits. The cost of the benefits earned by employees are actuarially determined using the projected benefit cost method projected on services. The valuation of the liabilities is based upon a current market-related discount rate and other actuarial assumptions which represent management's best long-term estimates of factors such as future wage increase and employee resignation rates. The excess of any net actuarial gain (loss) over 10% of the benefit obligation is amortized over the average remaining service period of active employees.

### *f) Foreign currency translation*

Assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated to Canadian dollars at the exchange rate in effect at the balance sheet date. Revenue and expense items are translated at average exchange rates during the year. Translation on gains and losses are included in income for the year.

### *g) Income tax*

Income tax expense is determined using the liability method, whereby the future income tax component is recognized on temporary differences using substantively enacted tax rates that are expected to apply to taxable income in the years in which those temporary differences are expected to be recovered or settled. Temporary differences between the carrying values of assets or liabilities used for tax purposes and those used for financial reporting purposes arise in one year and reverse in one or more subsequent years. In assessing the realizability of future tax assets, management considers known and anticipated factors impacting whether some portion or all of the future tax assets will not be realized. To the extent that the realization of future tax assets is not considered to be more likely than not, a valuation allowance is provided.

### *h) Use of estimates*

The preparation of financial statements in accordance with Canadian generally accepted accounting principles requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities at the date of the financial statements and the reported amounts of income and expenses for the year. Employee-related liabilities and estimated useful lives of capital assets are the most significant items where estimates are used. Actual results could differ from those estimated.

## 3. Inventories

(in thousands of dollars)

	2001	2000
Raw materials	\$ 8,405	\$ 16,384
Work in process	4,883	8,647
Finished goods	17,382	13,749
Supplies	3,038	2,112
	<u>\$ 33,708</u>	<u>\$ 40,892</u>

## Notes to financial statements

December 31, 2001

### 4. Capital assets

(in thousands of dollars)

			2001	2000
	Cost	Accumulated Depreciation	Net Book Value	Net Book Value
Land	\$ 3,226	\$ —	\$ 3,226	\$ 3,226
Land improvements	923	725	198	203
Buildings	74,404	21,774	52,630	52,789
Equipment	79,572	44,410	35,162	37,452
Hardware and software	10,607	6,759	3,848	3,212
	\$ 168,732	\$ 73,668	\$ 95,064	\$ 96,882

### 5. Loans

(in thousands of dollars)

	2001	2000
10-year loan due December 2007, bearing interest at 5.840% calculated semi-annually and the principal repayable in ten equal annual installments commencing December 1998	\$ 6,000	\$ 7,000
Amortizing bond with two year interest holiday maturing December 2009, semi-annual coupon at 7.753% starting June 2000 with principal repayable in ten equal installments commencing December 2000	24,800	27,900
Accrued interest on bond	2,970	3,543
	\$ 33,770	\$ 38,443
Less current portion of loans	6,023	6,263
	\$ 27,747	\$ 32,180

### 6. Income tax

(in thousands of dollars)

	2001	2000
Current tax expense (recovery)	\$ (1,430)	\$ 2,038
Future tax expense	1,400	1,102
	\$ (30)	\$ 3,140

The total future tax liabilities is \$2,502,000 at the end of the year (2000 – \$1,102,000). The Corporation's expected income tax rate is the net federal statutory rate of 37% (2000 – 38%) less a manufacturing and processing deduction of 4% (2000 – 5%). The Corporation's 2001 and 2000 effective tax rates varied from the expected rates principally due to the large corporations tax incurred in that year. The tax effects of temporary differences that give rise to the future tax liability result principally from differences between the book value of capital assets and their undepreciated tax value at December 31, 2001. The Corporation is not subject to provincial income taxes.

## Notes to financial statements

December 31, 2001

### 7. Employee future benefits

#### *i) Pension benefits*

During the year, the Public Service Superannuation Plan (PSSA) required the Corporation to contribute to the PSSA at a rate of 2.14 times the employees' contribution (2000 – up to March 31, a ratio of 1:1 and 2.14:1 thereafter). The employer's contribution to the PSSA during the year was \$3,559,000 (2000 – \$3,273,000).

#### *ii) Other benefit plans*

The Corporation provides severance benefits and workers' compensation benefits to its employees. These benefit plans are not pre-funded and thus have no assets, resulting in a plan deficit equal to the accrued benefit obligation. The accrued benefit obligation of these benefit plans, including the short-term portion, is \$5,939,000 at the end of the year (2000 – \$6,609,000) and are fully recorded in the books of account. The current year's expense for these benefit plans is \$575,000 (2000 – \$845,000) and total benefits paid amounted to \$1,244,000 (2000 – \$1,093,000). The actuarial assumptions adopted in measuring the Corporation's accrued benefit obligations were based on a 6.5% liability discount rate and rates of compensation increase of 2% to 4.5% which reflect current economic indicators, merit and promotional increases.

### 8. Related party transactions

The Corporation is related in terms of common ownership to all Government of Canada owned entities. The Corporation enters into transactions with these entities in the normal course of business, under the same terms and conditions that apply to unrelated parties. Transactions with the Department of Finance related to the production and delivery of Canadian circulation coins are generally carried out on a cost plus basis. The Mint renewed its contract with the Department of Finance during fiscal year 2001. The contract provides for a retroactive clause applicable to fiscal year 2000. During 2001, the Mint received \$3.6 million for goods manufactured and delivered in 2000. This amount has been added to the revenues of 2001.

### 9. Financial instruments

The Corporation uses financial instruments such as forward contracts and options to reduce the risk of loss due to adverse movements in foreign exchange and precious metal prices. Foreign exchange forward contracts worth US\$10.6 million were outstanding at the end of the year (2000 – US\$12.1 million). There were no precious metal forward contracts outstanding at the end of the year (2000 – US\$1.4 million). Gains or losses on financial instruments are recognized in earnings over the period when the hedged items are recognized in earnings. In accordance with the Corporation's investment policy, all counterparties for investments and other financial instruments are rated R-1 low or better by the Dominion Bond Rating Service or AA or better by Moody's Investors Service.

## Notes to financial statements

December 31, 2001

### 10. Commitments

In order to facilitate the production of precious metal coins and manage the risks associated with changes in metal prices, the Mint leases, on an ongoing basis, precious metals and pays lease charges based on market value. The metal under these contractual arrangements is not reflected in the Mint's statements. As at December 31, 2001, 113,067 ounces of gold, 1,450,878 ounces of silver and 1,184 ounces of platinum were leased under these contracts (2000 – 127,587 ounces of gold, 772,288 ounces of silver and 344 ounces of platinum).

### 11. Comparative figures

Some of the prior years' comparative figures have been reclassified to conform to the current year's presentation.



**Statistics Tables**

**Canadian circulation coinage**Production in 1999, 2000 and 2001 <sup>(1)</sup>

	2001 Total Pieces	2000 Total Pieces	1999 Total Pieces
<b>Coinage dated 1998</b>			
\$2	—	—	383,000
\$1	—	—	—
50¢	—	—	—
25¢	—	—	—
10¢	—	—	2,441,000
5¢	—	—	10,343,000
1¢	—	311,000	98,831,000
<b>Coinage dated 1999</b>			
\$2	—	—	25,130,000
\$1	—	—	—
50¢	—	—	235,000
25¢	—	698,000	247,514,000
10¢	—	35,992,000	222,470,000
5¢	—	20,655,000	104,206,000
1¢	—	140,225,000	949,136,000
<b>Coinage dated 2000</b>			
\$2	33,000	29,847,000	—
\$1	—	—	—
50¢	14,000	559,000	—
25¢	1,665,000	415,196,000	18,891,000
10¢	1,673,000	159,125,000	—
5¢	2,253,000	108,514,000	—
1¢	9,939,000	761,970,000	—
<b>Coinage dated 2001</b>			
\$2	11,910,000	—	—
\$1	—	—	—
50¢	389,000	—	—
25¢	60,562,000	—	—
10¢	270,792,000	—	—
5¢	166,686,000	—	—
1¢	918,495,000	—	—
<b>Total (all dates)</b>			
\$2	11,943,000	29,847,000	25,513,000
\$1	—	—	—
50¢	403,000	559,000	235,000
25¢	62,227,000	415,894,000	266,405,000
10¢	272,465,000	195,117,000	224,911,000
5¢	168,939,000	129,169,000	114,549,000
1¢	928,434,000	902,506,000	1,047,967,000
<b>Total</b>	<b>1,444,411,000</b>	<b>1,673,092,000</b>	<b>1,679,580,000</b>

(1) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

Canadian circulation coinage

Cumulative production up to December 31, 2001 <sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup>

	1997	1998	1999	2000	2001
\$2	16,942,000	5,309,000	25,130,000	29,880,000	11,910,000
\$1	—				—
50¢	387,000	308,000	496,000	573,000	389,000
25¢	—		258,888,000	435,752,000	60,562,000
10¢	43,126,000	203,514,000	258,462,000	160,798,000	270,792,000
5¢	27,354,000	156,873,000	124,861,000	110,767,000	166,686,000
1¢	549,868,000	999,578,000	1,089,625,000	771,909,000	918,495,000

(1) Total coins of each date and denomination, regardless of the calendar year in which they were produced.

(2) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

Statistics - Table 3

Canadian circulation coinage

Coinage issued in 2001 <sup>(1)</sup> - Geographic distribution <sup>(2)</sup>

Province							
City <sup>(3)</sup>	\$2	\$1	50¢	25¢	10¢	5¢	1¢
Newfoundland							
St. John's	65,500	383,000	—	88,000	3,302,500	1,824,000	16,217,500
New Brunswick							
Saint John	1,438,500	430,000	—	3,388,000	6,442,500	4,706,000	26,297,500
Nova Scotia							
Halifax	26,500	13,000	—	752,000	7,880,000	4,222,000	43,087,500
Quebec							
Montreal	2,878,000	6,290,000	—	67,370,000	64,567,500	41,002,000	163,875,000
Ontario							
Ottawa	3,177,500	198,000	—	21,832,000	24,705,000	17,500,000	72,085,000
Toronto	13,006,500	6,825,000	—	2,056,000	68,092,500	37,742,000	312,805,000
Manitoba							
Winnipeg	373,500	715,000	—	2,210,000	8,495,000	4,768,000	43,317,500
Saskatchewan							
Regina	895,000		—	2,344,000	5,967,500	3,096,000	27,595,000
Alberta							
Calgary	824,500	200,000	—	11,616,000	15,875,000	11,952,000	67,402,500
Edmonton	2,423,000	-		13,442,000	24,832,500	15,338,000	77,692,500
British Columbia							
Vancouver	5,102,500	1,237,000	—	12,640,000	35,287,500	17,990,000	105,037,500
Sundry							
persons <sup>(4)</sup>	113,500	112,000	260,500	40,624,000	1,462,500	506,000	1,647,500
Total	30,324,500	16,403,000	260,500	178,362,000	266,910,000	160,646,000	957,060,000

(1) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

(2) The dates on the coins are not always the same as the calendar year in which they were issued.

(3) The coins were issued to financial institutions in these cities.

(4) The figures for Sundry persons do not include numismatic coinage purchases.



**Canadian numismatic coinage**issued as of December 31, 2001 bearing the dates 2000 and 2001 <sup>(1)</sup>

	2001	2000 <sup>(2)</sup>
Platinum Proof Coin Set (999.5 Pt) <sup>(3)</sup>	336	599
.99999 Gold Coin	1,454	1,971
22-Karat Gold Coin	4,759	6,917
14-Karat Gold Coin	7,205	10,547
Silver Lunar Cameo Coin Series 2001	59,734	89,183
Proof Sterling Silver Dollar	83,517	121,575
Brilliant Sterling Silver Dollar	46,792	62,975
Proof Set <sup>(4)</sup>	68,595	97,577
Specimen Set <sup>(5)</sup>	47,216	87,965
Uncirculated Set <sup>(5)</sup>	108,312	186,985
Tiny Treasures Uncirculated Gift Set <sup>(5)</sup>	44,959	82,964
Oh Canada! Uncirculated Gift Set <sup>(5)</sup>	57,119	107,884
50-Cent Sterling Silver Proof Coins (Discovering Nature Series)	–	123,628
50-Cent Sterling Silver Proof Coins (Canadian Sports Firsts)	–	50,091
50-Cent Sterling Silver Proof Coins (Land, Sea and Rail Series)	39,777	77,847
\$150 18-Karat Gold Hologram Coin	5,959	8,874
2000 10-Cent Sterling Silver Coin (Caisse Populaire Desjardins)	–	69,791
2000 5-Cent Sterling Silver Coin (Les Voltigeurs de Québec)	–	34,024
Millennium Collection		
Millennium Souvenir Set <sup>(6)</sup>	–	876,041
Millennium Commemorative Set	–	37,940
Millennium Chinese Dragon Commemorative Set	–	6,868
Millennium Sterling Silver Proof 25-Cent Coins	–	84,873
Gold \$2 Coin	–	5,881
Proof \$2 Coin	–	39,768
Special Edition 2000 25-Cent Celebration Coin	–	26,106
Special Edition 2000 25-Cent Pride Coin	–	49,719
50-Cent Sterling Silver Coin (Canadian Festivals Series)	52,006	–
50-Cent Sterling Silver Coin		
(Canadian Folklore and Legends Series)	24,676	–
10-Cent Sterling Silver Coin (Year of Volunteers)	37,029	–
Sterling Silver Two-Coin Set (First Transatlantic Wireless Transmission)	15,011	–
5-Cent Sterling Silver Coin (Royal Military College of Canada)	21,958	–
3-Cent Coin and Stamp Set	51,474	–
Special Edition – 1911 Sterling Silver Dollar	24,993	–
1 Ounce Silver Maple Leaf Coloured Coin	49,709	–
1 Ounce Silver Maple Leaf Hologram Coin	29,817	–
Gold Maple Leaf Viking Privy Set	880	–
Gold Maple Leaf Hologram Five-Coin Set	597	–
1/4 ounce Gold Maple Leaf Hologram Coin	7,986	–
25-Cent Coloured Coin (The Spirit of Canada)	89,419	–

(1) Coins reported as issued are not necessarily all delivered in the same calendar year and therefore do not correspond to reported sales.

(2) Revised figures.

(3) Four-coin set.

(4) Eight-coin set, including a \$2, \$1, (925 Ag) and a \$1 (aureate).

(5) Seven-coin set.

(6) Twelve-coin set plus Millennium medallion.



Maple Leaf coinage

Sales in ounces for 2000 and 2001

	2001	2000
<b>Gold Maple Leaf coinage</b>		
\$50 (9999 Au)	138,878	86,375
\$20 (9999 Au)	13,273	12,202
\$10 (9999 Au)	8,792	7,922
\$5 (9999 Au)	6,347	5,297
\$1 (9999 Au)	1,036	1,564
<b>Total (ounces)</b>	<b>168,326</b>	<b>113,360</b>
<b>Silver Maple Leaf coinage</b>		
\$5 (9999 Ag)	398,563	403,652
<b>Total (ounces)</b>	<b>398,563</b>	<b>403,652</b>

Statistics – Table 6

Refinery operations

for 2000 and 2001

	Gross weight (Troy ounces)		Refined gold (9999) produced (Troy ounces) <sup>(1)</sup>		Refined silver (999) produced (Troy ounces) <sup>(2)</sup>	
	2001	2000	2001	2000	2001	2000
<b>Deposits from Canadian Mines</b>						
Quebec	157,806	208,437	72,936	101,293	8,184	12,380
Ontario	1,247,910	622,699	453,797	435,051	719,375	139,442
Northwest Territories	—	605	—	391	—	189
<b>Total</b>	<b>1,405,716</b>	<b>831,741</b>	<b>526,733</b>	<b>536,735</b>	<b>727,559</b>	<b>152,011</b>
<b>Deposits from other sources</b>						
<b>Total</b>	<b>3,313,759</b>	<b>2,544,523</b>	<b>2,227,413</b>	<b>1,692,087</b>	<b>811,085</b>	<b>253,846</b>

(1) Expressed in terms of Troy ounces of fine gold.  
(2) These figures refer only to the silver produced as a by-product of the refining of gold.

Feuille d'érable

ventes en onces en 2000 et en 2001

Feuille d'érable en or		2001	2000
Total (onces)		168 326	113 360
50 \$ (Au 9999)		138 878	86 375
20 \$ (Au 9999)		13 273	12 202
10 \$ (Au 9999)		8 792	7 922
5 \$ (Au 9999)		6 347	5 297
1 \$ (Au 9999)		1 036	1 564
Total (onces)		168 326	113 360

Feuille d'érable en argent		2001	2000
Total (onces)		398 563	403 652
5 \$ (Ag 9999)		398 563	403 652
Total (onces)		398 563	403 652

Activités de l'affinerie

2000 et 2001

Poids brut (onces troy)		2001	2000	Production d'or affiné (999) (onces troy) <sup>(1)</sup>		2001	2000	Production d'argent affiné (999) (onces troy) <sup>(2)</sup>		2001	2000
Québec		157 806	208 437	72 936	101 293	8 184	12 380	Ontario		1 247 910	622 699
Territoires du Nord-Ouest		—	605	—	391	—	189	Total		1 405 716	831 741
Dépôts reçus des mines canadiennes		1 405 716	831 741	526 733	536 735	727 559	152 011	Dépôts d'autres sources		1 908 043	1 712 782
Total		3 313 759	2 544 523	2 227 413	1 692 087	811 085	253 846	Total		3 313 759	2 544 523

(1) Exprimé en onces troy d'or fin.

(2) Ces chiffres n'ont trait qu'à l'argent dérivé de l'affinage de l'or.

2001	2000	(2)
Ensemble éprouve numismatique de pièces en platine (Pt 999,5) (3)	336	599
Pièce en or 99999	1 454	1 971
Pièce en or 22 carats	4 759	6 917
Pièce en or 14 carats	7 205	10 547
Pièce en argent avec camée de la série Astrologie chinoise	59 734	89 183
Dollar éprouve numismatique en argent sterling	83 517	121 575
Dollar brillant en argent sterling	46 792	62 975
Ensemble éprouve numismatique (4)	68 595	97 577
Ensemble spécimen (5)	47 216	87 965
Ensemble hors-circulation (5)	108 312	186 985
Ensemble-cadeau hors-circulation Petits trésors (5)	44 959	82 964
Ensemble-cadeau hors-circulation Oh! Canada! (5)	57 119	107 884
Cinquante cents éprouve numismatique en argent sterling	-	123 628
(série Découvrons la nature)	-	-
Cinquante cents éprouve numismatique en argent sterling	-	50 091
(grandes premières sportives canadiennes)	-	-
Cinquante cents éprouve numismatique en argent	39 777	77 847
(série Transport routier, maritime et ferroviaire)	5 959	8 874
Pièce à hologramme de 150 \$ en or 18 carats	-	69 791
(Caisse populaire Desjardins)	-	34 024
Pièce de 5 cents en argent sterling 2000 (Les Volontaires de Québec)	-	-
Collection du millénaire	-	-
Ensemble-souvenir du millénaire (6)	-	876 041
Ensemble commémoratif du millénaire	-	37 940
Ensemble commémoratif du millénaire -	-	6 868
Pièces de 25 cents éprouve numismatique en argent sterling	-	84 873
Pièce de 2 \$ en or	-	5 881
Pièce de 2 \$ éprouve numismatique	-	39 768
Célébration - Pièce de 25 cents 2000 - édition spéciale	-	26 106
Fierté - Pièce de 25 cents 2000 - édition spéciale	-	49 719
Cinquante cents en argent sterling (série Festivals canadiens)	52 006	-
Cinquante cents en argent sterling (série Folklore et légendes)	24 676	-
Pièce de 10 cents en argent sterling (Année des bénévoles)	37 029	-
Ensemble de deux pièces en argent sterling	-	-
(Première transmission transatlantique sans fil)	15 011	-
Pièce de 5 cents en argent sterling	21 958	-
(Collège militaire royal du Canada)	51 474	-
Ensemble pièce de trois cents et timbre	24 993	-
Dollar en argent sterling 1911 - édition spéciale	49 709	-
Pièce Feuille d'érable colorée en argent d'une once	29 817	-
Pièce holographique Feuille d'érable en argent d'une once	7 986	-
Pièce de 25 cents colorée (L'esprit canadien)	89 419	-

(1) Les pièces émises ne sont pas nécessairement livrées la même année et par conséquent ne correspondent pas aux pièces vendues.

2. Billets revus

(3) Ensemble de quatre pièces.

(4) Ensemble de huit pièces comprenant le deux dollars, le dollar en argent (Ag 925) et le dollar doré.

(5) Ensemble de sept pièces.

(6) Ensemble de 12 pièces avec médaillon du millénaire.

Monnaie de circulation canadienne

production cumulative jusqu'au 31 décembre 2001 (1) (2)

2001	1997	1998	1999	2000
2 \$	16 942 000	5 309 000	25 130 000	29 880 000
1 \$	—	—	—	—
50 ¢	387 000	308 000	496 000	573 000
25 ¢	—	—	258 888 000	435 752 000
10 ¢	43 126 000	203 514 000	258 462 000	160 798 000
5 ¢	27 354 000	156 873 000	124 861 000	110 767 000
1 ¢	549 868 000	999 578 000	1 089 625 000	771 909 000
				918 495 000

(1) Total des pièces par valeur nominale et millésime, sans considérer l'année civile pendant laquelle elles ont été produites.  
(2) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

Statistiques – Tableau 3

Monnaie de circulation canadienne

émise en 2001 (1) (selon la distribution géographique) (2)

Province	Ville (3)	2 \$	1 \$	50 ¢	25 ¢	10 ¢	5 ¢	1 ¢
Terre-Neuve	St. John's	65 500	383 000	—	88 000	3 302 500	1 824 000	16 217 500
Nouveau-Brunswick	Saint John	1 438 500	430 000	—	3 388 000	6 442 500	4 706 000	26 297 500
Nouvelle-Ecosse	Halifax	26 500	13 000	—	752 000	7 880 000	4 222 000	43 087 500
Québec	Montréal	2 878 000	6 290 000	—	67 370 000	64 567 500	41 002 000	163 875 000
Ontario	Ottawa	3 177 500	198 000	—	21 832 000	24 705 000	17 500 000	72 085 000
	Toronto	13 006 500	6 825 000	—	2 056 000	68 092 500	37 742 000	312 805 000
Manitoba	Winnipeg	373 500	715 000	—	2 210 000	8 495 000	4 768 000	43 317 500
Saskatchewan	Regina	895 000	—	—	2 344 000	5 967 500	3 096 000	27 595 000
Alberta	Calgary	824 500	200 000	—	11 616 000	15 875 000	11 952 000	67 402 500
	Edmonton	2 423 000	—	—	13 442 000	24 832 500	15 338 000	77 692 500
Colombie-Britannique	Vancouver	5 102 500	1 237 000	—	12 640 000	35 287 500	17 990 000	105 037 500
Particuliers(4)		113 500	112 000	260 500	40 624 000	1 462 500	506 000	1 647 500
Total		30 324 500	16 403 000	260 500	178 362 000	266 910 000	160 646 000	957 060 000

(1) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.  
(2) Le millésime des pièces ne correspond pas toujours à l'année d'émission.  
(3) Les pièces ont été remises aux institutions financières des villes énumérées.  
(4) Les chiffres ayant trait aux particuliers ne comprennent pas les achats de pièces numismatiques.



(1) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

## Tableaux statistiques

10. Engagements

Afin de faciliter la production de pièces de métaux précieux et de contre les risques inhérents aux variations de prix des métaux, la Monnaie emprunte en permanence des métaux précieux et paie des frais de location calculés d'après la valeur de ces métaux sur le marché. Les métaux visés par ces contrats n'apparaissent pas aux états financiers. Au 31 décembre 2001, ils se répartissaient comme suit : 113 067 onces d'or, 1 450 878 onces d'argent et 1 184 onces de platine (127 587 onces d'or, 772 288 onces d'argent et 344 onces de platine en 2000).

11. Données correspondantes

Certaines données correspondantes de l'exercice précédent ont été reclassées pour les rendre conformes à la présentation de l'exercice en cours.



## 7. Avantages sociaux futurs

### i) Régime de retraite

La cotisation de la Société au Régime de pensions de retraite de la fonction publique (CPRFP) durant l'exercice a été 2,14 fois celle des employés (1:1 jusqu'au 31 mars 2000, et 2,14:1 par la suite). La contribution d'employeur lors du présent exercice s'est élevée à 3 559 000 \$ (3 273 000 \$ en 2000).

### ii) Autres avantages sociaux

La Monnaie offre à ses employés des prestations de cessation d'emploi et des indemnités d'accident du travail. Ces avantages sociaux n'étant pas provisionnés, ils ne déterminent aucun actif; ils présentent donc un déficit égal à l'obligation au titre des prestations et indemnités constituées. Cette obligation, y compris la portion à court terme, est de 5 939 000 \$ à la fin de l'exercice (6 609 000 \$ en 2000), montant qui est entièrement inscrit dans les livres. La charge de l'exercice au titre de ces avantages sociaux s'élève à 575 000 \$ (845 000 \$ en 2000) et les prestations et indemnités totales se sont chiffrées à 1 244 000 \$ (1 093 000 \$ en 2000). Les hypothèses actuarielles adoptées pour calculer l'obligation au titre des prestations et indemnités constituées étaient fondées sur un taux d'actualisation du passif de 6,5 % et une hausse de 2 à 4,5 % des taux d'indemnisation conformes aux indicateurs économiques courants et aux augmentations de salaire liées au mérite et à l'avancement.

## 8. Opérations entre apparentés

En termes de propriété commune, la Société est apparentée à toutes les entités appartenant à l'État. Elle effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal des affaires, aux mêmes conditions que celles conclues avec des parties non apparentées. Les opérations avec le ministère des Finances concernant la production et la distribution de pièces canadiennes de circulation sont effectuées en général selon la méthode du prix coûtant majoré. La Monnaie a renouvelé son contrat avec le ministère des Finances au cours du présent exercice. Le contrat comporte une clause de rétroactivité applicable à l'exercice 2000. Elle a reçu 3,6 millions de dollars pour des biens fabriqués et expédiés en 2000. Cette somme a été ajoutée aux revenus de 2001.

## 9. Instruments financiers

La Société utilise des instruments financiers comme les contrats à terme et les options pour réduire les risques de perte dus aux fluctuations défavorables du taux de change et du prix des métaux précieux. À la fin de l'exercice, elle avait des contrats de change à terme de 10,6 millions \$US (12,1 millions \$US en 2000) et n'avait aucun contrat à terme sur métaux précieux (1,4 million \$US en 2000). Les gains ou pertes sur instruments financiers sont constatés au cours de la même période que les éléments couverts. Conformément à la politique de placement de la Société, toutes les contreparties de placements et autres instruments financiers sont cotés soit R-1 bas ou mieux par le Dominion Bond Rating Service, soit AA ou mieux par Moody's Investors Service.



## (en milliers de dollars)

[illegible]

## 5. Emprunts

(en milliers de dollars)	
2001	27 900
<p>Emprunt d'une durée de dix ans échéant en décembre 2007, portant intérêt à 5,840 %, calculé semestriellement, et dont le principal est remboursable en dix versements annuels égaux à partir de décembre 1998</p>	
6 000 \$	7 000 \$
<p>(obligation amortissable assortie d'une exonération d'intérêt pendant deux ans, échéant en décembre 2009, à coupon d'intérêt de 7,753 % par semestre à partir de juin 2000 et dont le principal est remboursable en dix versements annuels égaux à partir de décembre 2000)</p>	
24 800	27 900
2 970	3 543
33 770 \$	38 443 \$
Intérêts courus sur l'obligation	
6 023	6 263
27 747 \$	32 180 \$
Moins la tranche échéant à moins d'un an	

## 6. Impôt sur les bénéfices

					(en milliers de dollars)
2000	2001				
\$ 2 038	\$ (1 430)				(Charge d'impôt exigible (recouvrement))
1 102	1 400				(Charge d'impôt futur)
\$ 3 140	\$ (30)				

Les passifs d'impôts futurs sont de 2 502 000 \$ à la fin de l'exercice (1 102 000 \$ en 2000). Le taux d'imposition prévu des bénéfices de la Société est le taux fédéral net prévu par la loi de 37 % (38 % en 2000), moins la déduction de fabrication et de transformation de 4 % (5 % en 2000). Les taux effectifs d'imposition de la Société en 2001 et 2000 ont différé des taux prévus principalement à cause de l'impôt des grandes sociétés dû pour l'exercice. Les effets fiscaux des écarts temporaires qui donnent lieu à des passifs d'impôts futurs résultent principalement des écarts entre la valeur comptable des immobilisations et leur valeur fiscale non amortie au 31 décembre 2001. La Société n'est pas assujettie aux impôts provinciaux sur les bénéfices.

ii) Autres avantages sociaux

La Société offre à ses employés des régimes de cessation d'emploi et d'indemnité d'accident du travail. Ces avantages sont constitués à mesure que les employés rendent les services nécessaires pour les gagner. Le coût des avantages gagnés par les employés est déterminé selon un calcul actuariel par la méthode de répartition des prestations au prorata des services. La valeur des obligations est fondée sur un taux d'actualisation lié au marché et sur d'autres hypothèses actuarielles qui représentent la meilleure estimation à long terme, par la direction, de facteurs tels que les augmentations futures de salaires et les taux de démission des employés. L'excédent du gain actuariel net (perte actuarielle nette) sur 10 % de l'obligation au titre des avantages est amorti sur la durée résiduelle moyenne d'activité des employés actifs.

f) Conversion des devises

Les actifs et passifs libellés en devises sont convertis en dollars canadiens au taux de change en vigueur à la date du bilan. Les éléments de revenus et de dépenses sont convertis aux taux de change moyens de l'exercice. Les profits et pertes de change sont inclus dans les résultats de l'exercice.

g) Impôt sur les bénéfices

La charge d'impôt sur les bénéfices est déterminée par la méthode axée sur le bilan, dans laquelle la partie d'impôt futur est constatée sur les écarts temporaires au moyen des taux d'impôt prévus par la loi qui devraient s'appliquer au bénéfice imposable des exercices où ces écarts temporaires devraient être recouvrés ou réglés. Des écarts temporaires se produisent au cours d'un exercice entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs ou passifs; ces écarts s'inversent au cours d'un ou de plusieurs exercices ultérieurs. Pour évaluer la mesure dans laquelle les actifs d'impôts futurs sont réalisables, la direction tient compte des facteurs connus et prévus en fonction desquels la totalité ou une partie de ces actifs pourrait ne pas être réalisée. Dans la mesure où l'on juge que la probabilité de réalisation des actifs d'impôts futurs n'est pas supérieure à leur probabilité de non-réalisation, on inscrit une provision.

h) Utilisation d'estimations

Pour préparer des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, la direction doit faire des estimations et des hypothèses qui influent sur les montants déclarés de l'actif et du passif à la date des états financiers ainsi que sur les montants déclarés des revenus et des dépenses pour l'exercice. Les principaux éléments susceptibles de faire l'objet d'estimations sont les passifs reliés aux employés et la durée de vie utile des immobilisations. Les résultats réels pourraient différer des estimations.

3. Stocks

(en milliers de dollars)

	2001	2000
Matières premières	8 405 \$	16 384 \$
Travaux en cours	4 883	8 647
Produits finis	17 382	13 749
Fournitures	3 038	2 112
	33 708 \$	40 892 \$

1. Pouvoirs et objectifs

La Monnaie a été constituée en 1969 en vertu de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* afin de frapper des pièces de monnaie dans une optique de profit et d'exercer des activités connexes. Elle est une Société mandataire de Sa Majesté mentionnée à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre le réseau de distribution pour le compte du gouvernement du Canada. Elle est aussi l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieur et étrangers, et l'un des plus grands affineurs d'or au monde.

La Monnaie peut emprunter au Trésor ou à toute autre source, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances quant à la période et aux conditions de l'emprunt. Depuis mars 1999, suivant une modification de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, l'ensemble des montants empruntés et non remboursés ne doit à aucun moment dépasser 75 millions de dollars.

2. Principales conventions comptables

- a) *Stocks*
- Les stocks de matières premières et de fournitures sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de remplacement si elle est inférieure au coût. Les travaux en cours et les produits finis sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de réalisation nette si elle est inférieure au coût.
- b) *Immobilisations*
- Les immobilisations sont comptabilisées au coût et sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire aux taux annuels suivants :
- |                                    |         |
|------------------------------------|---------|
| Améliorations aux terrains         | 2 1/2 % |
| Bâtiments                          | 2 1/2 % |
| Matériel "                         | 10 %    |
| Matériel informatique et logiciels | 20 %    |
- c) *Revenus reportés*
- Les paiements reçus par anticipation sur les ventes ne sont constatés dans les résultats qu'à l'expédition du produit.
- d) *Frais reportés*
- Les frais afférents à des programmes particuliers, engagés par anticipation sur les ventes, ne sont constatés dans les résultats qu'à l'expédition du produit.
- e) *Avantages sociaux futurs*
- i) Régime de retraite

Les employés participent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. La Société verse des cotisations correspondant au plein montant des contributions d'employeur. Ce montant, exprimé en multiple des cotisations des employés, variera d'un exercice à l'autre selon les antécédents du Régime. Les cotisations de la Société représentent l'ensemble de ses obligations en matière de prestations de retraite et sont imputées à l'exercice durant lequel les services sont rendus. La Société n'est pas tenue à l'heure actuelle de verser une cotisation au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

# État des flux de trésorerie

pour l'exercice terminé le 31 décembre 2001 (en milliers de dollars)

	2001	2000
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>		
Encaissements (clients)	271 042 \$	290 537 \$
Décaissements (fournisseurs et employés)	(252 779)	(287 095)
Intérêts reçus	220	1 191
Intérêts versés	(2 707)	(1 784)
Impôt sur les bénéfices payés	(1 468)	(676)
	14 308	2 173
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>		
Acquisition d'immobilisations	(5 109)	(14 044)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>		
Remboursement d'emprunts	(4 100)	(4 100)
Augmentation (diminution) nette de l'encaisse	5 099	(15 971)
Encaisse au début de l'exercice	138	16 109
Encaisse à la fin de l'exercice	5 237 \$	138 \$

Les chiffres sont complétés pour correspondre aux états financiers



# État des résultats et des bénéfices non répartis

pour l'exercice terminé le 31 décembre 2001 (en milliers de dollars)

	2001	2000
Revenus	245 397 \$	302 556 \$
Coût des produits vendus	191 110	224 087
Bénéfice brut	54 287	78 469
Autres dépenses d'exploitation		
Marketing et ventes	26 322	36 537
Administration	20 983	25 679
Amortissement	6 927	6 366
	54 232	68 582
Bénéfice d'exploitation	55	9 887
Intérêts créditeurs	220	1 178
Intérêts débiteurs	(2 134)	(2 349)
Bénéfice (perte) avant impôt sur les bénéfices	(1 859)	8 716
Impôt sur les bénéfices (note 6)	(30)	3 140
Bénéfice net (perte)	(1 829)	5 576
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	56 225	50 649
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	54 396 \$	56 225 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Actif		2001	2000
À court terme			
Encaisse		5 237 \$	138 \$
Débiteurs		17 812	42 581
Frais payés d'avance		1 452	2 080
Frais reportés		4 333	—
Stocks (note 3)		33 708	40 892
Immobilisations (note 4)		95 064	96 882
		157 606 \$	182 573 \$

Passif

À court terme			
Créditeurs et charges à payer		19 074 \$	37 709 \$
Tranche des emprunts échéant à moins d'un an (note 5)		6 023	6 263
Revenus reportés		1 581	1 524
		26 678	45 496

À long terme

Revenus reportés		844	1 461
Emprunts (note 5)		27 747	32 180
Passifs d'impôts futurs sur les bénéfices (note 6)		2 502	1 102
Avantages sociaux futurs (note 7)		5 439	6 109
		36 532	40 852

Avoir de l'actionnaire

Capital-actions		40 000	40 000
(4 000 actions non transférables autorisées et émises)		54 396	56 225
Bénéfices non répartis		94 396	96 225
		157 606 \$	182 573 \$

Engagements (note 11)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par la direction

La présidente de la Monnaie,



Danielle V. Wetherup

Approuvé au nom du Conseil d'administration


Le président du Conseil,



Emmanuel Triassi

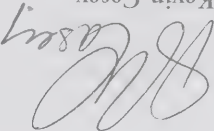
Approbation recommandée au nom du Comité de vérification

La présidente,



Judith A. Kavanagh

Le vice-président par intérim, Administration et Finances,



Kevin Casey

## Rapport de la direction

Les états financiers du présent rapport annuel ont été préparés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada et la direction répond de l'intégrité et de l'objectivité des données qui y figurent. La direction est également responsable de toute autre information que renferme le rapport annuel et de la concordance, le cas échéant, de cette information avec les états financiers.

Pour assurer cette responsabilité, la direction a établi et maintient des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle financier et de gestion, des systèmes d'information et des pratiques de gestion. Ces éléments ont pour but de fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et contrôlés et que les opérations sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements qui en découlent ainsi qu'à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la Société.

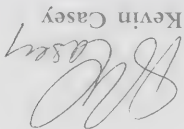
Le Conseil d'administration doit veiller à ce que la direction respecte ses obligations en matière de rapports financiers et de contrôle interne, ce qu'il fait par l'intermédiaire du Comité de vérification, composé en majorité d'administrateurs externes. Le Comité rencontre la direction et le vérificateur externe indépendamment pour voir comment ces groupes s'acquittent de leurs responsabilités et discuter de points concernant la vérification, les contrôles internes et d'autres sujets financiers pertinents. Le Comité de vérification a examiné les états financiers avec le vérificateur externe et a soumis son rapport au Conseil d'administration qui, à son tour, a examiné et approuvé les états financiers.

Le vérificateur externe de la Société, soit la vérificatrice générale du Canada, vérifie les états financiers et fait rapport au ministre responsable de la Monnaie royale canadienne.

La présidente de la Monnaie,



Danielle V. Wetherup



Kevin Casey

Le vice-président par intérim, Administration et Finances,

## Rapport du vérificateur

Au vice-premier ministre et ministre de l'Infrastructure et des Sociétés d'Etat

J'ai vérifié le bilan de la Monnaie royale canadienne au 31 décembre 2001 et les états des résultats et des bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

A mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la société au 31 décembre 2001 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis, ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la société dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la société.

La vérificatrice générale du Canada,



Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada, le 22 février 2002

Toutefois, en intensifiant son effort de recherche-développement dans les techniques du monnayage et en appliquant les principes de « fabrication sans gaspillage », la Monnaie a gagné en efficacité, en productivité et en qualité. Elle augmentera encore sa productivité en 2002 en adoptant la technologie des codes à barres et en continuant d'analyser à chaque étape l'utilité de ses méthodes de production. Avec une exploitation qui continue de s'améliorer à l'usine de Winnipeg, la Monnaie devrait avoir la capacité, la souplesse et la technologie nécessaires pour s'en tirer avantageusement dans un climat d'intense concurrence.

La Monnaie a aussi raffiné sa stratégie de marketing et des ventes. Elle gardera dans sa mire stratégique les collectionneurs de pièces et les acheteurs de cadeaux et de souvenirs, mais modifiera son approche tactique afin d'assurer un marché vaste et viable à sa gamme de produits de la plus haute qualité.

Grâce à son système PRE, elle réunit en un tout intégré des rouages qui deviennent chacun plus efficaces, depuis la commande initiale jusqu'à la facturation finale, en passant par l'achat des matériaux, la fabrication, le marketing, la vente et l'expédition.

En 2002, la Monnaie entend préserver sa position dans le marché en continuant de miser sur sa réputation et ses rapports privilégiés avec l'industrie minière, les gouvernements étrangers, les distributeurs, les autres établissements monétaires et les clients. C'est ainsi qu'elle se maintiendra parmi l'élite mondiale des monnayeurs.



## Rapport de gestion

2007 (voir la Note 5 aux états financiers). La Monnaie a pu assumer ses frais d'exploitation courants et ses dépenses d'investissement en empruntant très peu à court terme.

### Risques d'exploitation

**Métaux précieux :** La Monnaie achète trois métaux précieux, l'or, l'argent et le platine, qui entrent dans la composition de la Feuille d'érable, des pièces numismatiques et des bijoux. Les métaux servant à fabriquer les pièces d'investissement subissent des variations de prix, mais ne présentent pas de risque parce qu'ils sont achetés et vendus le même jour, au même prix et dans la même devise. Quant aux bijoux et aux produits numismatiques, le risque est atténué au moyen d'un programme de couverture comportant des contrats à terme et des options. À la fin de 2001, la Monnaie n'avait aucun contrat à terme ni option en cours.

**Métaux communs :** La Monnaie achète des alliages de toutes sortes, formés à partir de quelques métaux communs, pour produire ses pièces de circulation canadiennes et étrangères. Les plus importants de ces métaux sont le nickel et le cuivre, dont le marché demeure très instable. La Monnaie a pris des arrangements avec des fournisseurs stratégiques afin d'assurer ses approvisionnements et de bien gérer ses coûts dans cette conjoncture incertaine. En fixant la valeur du métal au moment de l'adjudication du contrat, elle s'expose moins aux fluctuations de prix.

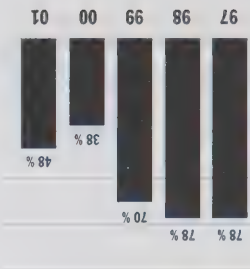
**Taux de change :** Comme ses revenus proviennent en partie des exportations, la Monnaie atténue les risques de change en fixant le prix des contrats dans la même devise que les dépenses à engager et en utilisant les recours de son programme de couverture (voir la Note 9 aux états financiers).

### Perspectives

Rien n'est joué pour la Monnaie en 2002, une année difficile à prime abord où elle prévoit tout de même un raffermissement des ventes de produits numismatiques. De mieux en mieux armée pour répondre à la demande de pièces de collection canadiennes, elle continuera de faire appel à différentes technologies pour créer des effets inédits. Sur le front étranger, elle a obtenu le contrat de fabrication d'un ensemble de pièces commémorant le cinquième anniversaire de la Région administrative spéciale de Hong Kong.

Si, au début de l'année, les ministres des Finances et les dirigeants des banques centrales du G-7 se sont faits rassurants quant à la reprise de l'économie mondiale, la Monnaie n'entrevoit pas de changement notable dans la demande de pièces de circulation. L'obtention de nouveaux contrats de pièces étrangères restera l'objet d'une concurrence très vive. Pendant encore 12 ou 18 mois, les prix seront influencés par l'abondance d'alliages communs bon marché causée par l'élimination et le recyclage des monnaies nationales en Europe et par un excédent de la capacité mondiale de production.

Exportations en pourcentage  
du revenu total



Dépenses d'administration

Les dépenses d'administration ont diminué, passant à 21 millions de dollars (25,7 millions en 2000) en raison de l'expiration d'initiativess remontant à l'exercice précédent – frais de mise en oeuvre et de gestion du système PRE et programme de retraites anticipées – et d'un effort déhivéré de compression des dépenses discrétionnaires visant à compenser la baisse de la demande et des revenus. En pourcentage des revenus, elles sont restées les mêmes, à 8,5 %.

Résultats d'exploitation

Le bénéfice d'exploitation est tombé à 55 000 \$ (9,9 millions en 2000), en raison surtout de la vive concurrence internationale qui a fait chuter les revenus tirés de pièces de circulation étrangères. La marge bénéficiaire brute a reculé à 22,1 %, contre 25,9 % en 2000. Les écarts entre les deux années ne s'expliquent pas seulement par ceux des revenus et de la quantité de produits vendus, mais aussi par la combinaison différente de ces produits. Les intérêts créditeurs ont chuté par rapport à 2000, passant de 1,2 million à 220 000 \$, tandis que les intérêts débiteurs, essentiellement ceux de la dette contractée pour construire l'installation de placage, sont passés à 2,1 millions (2,4 millions en 2000).

Les dépenses d'amortissement se sont élevées à 6,9 millions, contre 6,4 millions en 2000.

Liquidités et ressources en capital

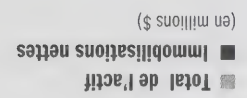
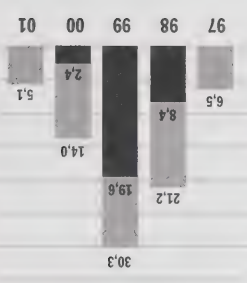
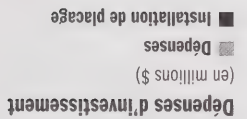
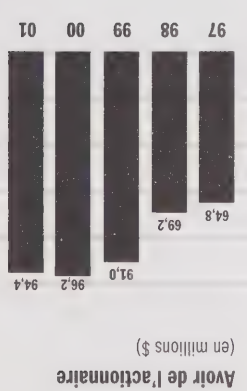
Grâce à la diminution des comptes débiteurs, l'encaisse s'établissait à 5,2 millions de dollars à la clôture de l'exercice, contre 138 000 \$ à la fin de 2000. Malgré le déclin des revenus, la Monnaie a pu financer ses dépenses d'exploitation et d'investissement en empruntant très peu à court terme. Son ratio d'endettement était de 0,36:1, contre 0,40:1 un an plus tôt.

**Dépenses d'investissement :** Ces dépenses ont totalisé 5,1 millions de dollars (14 millions en 2000). Son installation de placage achevée, la Monnaie s'en est tenue à des investissements qui lui apportaient plus de souplesse, de stabilité et de productivité. Les principales dépenses ont été les suivantes :

- 3,3 millions pour l'achat et la rénovation de matériel de production et l'entretien des immeubles;
- 1,6 million pour des initiatives en technologie de l'information, dont la création d'une plate-forme de commerce électronique plus robuste et l'accroissement des moyens de collecte de renseignements commerciaux

et de production de rapports.

**Financement :** En décembre 2001, la Monnaie avait abaissé à 24,8 millions de dollars sa dette au titre de l'installation de placage, par un remboursement prévu de 3,1 millions du capital et un versement d'intérêt de 2,2 millions. Elle a aussi effectué un remboursement prévu de 1,4 million applicable au principal et à l'intérêt d'une dette de 10 ans dont l'échéance est en décembre



## Marketing et ventes

Les dépenses au titre du marketing et des ventes ont diminué, passant à 26,3 millions de dollars (36,5 millions en 2000). En proposant divers produits et en s'associant à différents partenaires, la Monnaie a exploité en 2001 ses rapports avec les 40 000 nouveaux clients et plus qu'elle avait attirés avec ses pièces du millénaire. Il est apparu qu'elle devait miser sur ses atouts principaux et sa réputation d'entreprise vouée à produire seulement des articles de la plus haute qualité et de la plus belle facture. Parallèlement au raffinement de ses gammes de produits, elle a renouvelé sa volonté de gérer sa croissance en offrant un excellent service à la clientèle et en s'associant à des revendeurs à la hauteur de sa réputation de qualité.

Durant l'année, la Monnaie a approfondi sa connaissance de sa clientèle, où elle distingue quatre groupes cibles : les collectionneurs, les enfants et ceux qui achètent pour eux; les jeunes intéressés à devenir collectionneurs; les acheteurs de souvenirs et de cadeaux, quatre marchés qu'elle entend exploiter en n'offrant que des produits de la qualité dont son nom est devenu synonyme. Elle fera affaire avec moins de revendeurs et de distributeurs, et gèrera ses gammes de produits en fonction d'une association plus avantageuse pour eux.

La Monnaie a parrainé une série d'activités auxquelles elle est déjà associée : les célébrations de la Fête du Canada sur la colline du Parlement, la campagne « Course à la vie » CIBC, les Prix Gemini de CBC, les Prix Gémeaux de Radio-Canada et le Prix du gouverneur général pour les arts de la scène. Elle a collaboré étroitement avec les grands studios à la promotion de ses médailles (CineMonnaie<sup>MC</sup>).

Cinq campagnes de marketing direct, appuyées par deux campagnes de publicité générale à la télévision et d'annonces spécifiques dans la presse écrite, ont procuré des revenus de 30 millions de dollars et accru l'achalandage chez tous les revendeurs.

## Commerce électronique

La stratégie globale de commerce électronique établie en 2000 a fait grimper de 38 % les ventes à même le site [www.monnaie.ca](http://www.monnaie.ca), qui sont passées à 1,8 million de dollars (1,3 million en 2000). Reconstituer à l'aide de nouvelles technologies qui le rendent plus dynamique, doté de robustes outils qui raffinent l'expérience de l'achat en ligne, le site est en outre entièrement intégré au système P.R.E. Toute commande passée par la ligne 1 800 ou le site Web est aussitôt enregistrée aux ventes, au traitement des commandes et aux finances.

Le nombre de commandes électroniques continue d'augmenter : de 2 785 en 1999 et de 9 183 en 2000, il est passé à 12 681, dont plus de 3 000 provenant de nouveaux clients. L'Internet reste un excellent moyen de joindre et d'intéresser des particuliers, surtout des clients américains, qui autrement n'auraient pas fait d'achats.

Soucieuse de disposer de la main-d'œuvre nécessaire pour atteindre ses buts, la Monnaie a élaboré une stratégie où sont dûment harmonisés le perfectionnement des compétences voulues et les pratiques qui régissent les relations humaines à l'interne. On a cerné les aptitudes requises et évalué les régimes de rémunération et d'avantages sociaux, les politiques de recrutement et les programmes de formation. On a aussi préparé un plan afin d'assurer la relève dans 30 postes clés de l'entreprise. Pour mieux accorder encore les buts de la Société et l'engagement des personnes qui y travaillent, on a élaboré un pacte qui énonce les principes régissant les rapports entre employés et gestionnaires.

Durant l'année, une convention collective a été signée avec le Syndicat uni du transport, et des négociations ont été engagées avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada.

### Santé et sécurité au travail

Les programmes de sensibilisation menés à Winnipeg et à Ottawa ont porté fruit : les taux de fréquence et de gravité des accidents sont tombés à 6,9 et à 39,9 respectivement (9,2 et 53,8 en 2000). Les discussions de groupe sur la législation pertinente ont fait ressortir la responsabilité collective en la matière : il incombe à la fois aux gestionnaires et aux employés de maintenir des conditions de travail sûres. Les comités mixtes de santé et de sécurité au travail ont été dotés des stricts moyens d'analyse et de signalement nécessaires pour cerner et régler les problèmes qui pourraient mettre en danger les travailleurs de la Monnaie.

### Environnement

Pendant le dernier trimestre de 2000, on a procédé à une étude complète des incidences environnementales aux établissements d'Ottawa et de Winnipeg. D'après les résultats préliminaires, il n'y aurait aucun effet sur l'environnement ni sur la santé et la sécurité des employés. En 2001, la Monnaie a pris soin de révéler ces résultats pour s'assurer d'être à la hauteur de ses engagements dans ce domaine.

Elle a pris part à une étude visant à établir des points de repère en gestion des déchets dangereux, dont Environnement Canada se servira pour examiner le rendement d'établissements semblables.

La Monnaie examine continuellement ses activités et ses méthodes pour évaluer leur incidence écologique et s'assurer de leur conformité aux règlements applicables. Ses régimes de gestion environnementale sont comparables aux normes ISO 14001, les plus strictes en la matière.



## Rapport de gestion

### Fabrication améliorée

Les avantages de la P.R.E. se font sentir jusque dans les ateliers de fabrication. Les codes à barres ont fait leur apparition à la Monnaie, d'abord sous forme de projet pilote au service des expéditions, à Ottawa. Tous les articles ont été munis d'étiquettes CUP pour faciliter la sélection des produits à même les stocks et l'envoi des commandes aux clients. Expédition et maintenance ont gagné en efficacité, mais on a pu vérifier aussi la capacité de la technologie de codage de « communiquer » avec le système P.R.E. En 2002, la Monnaie prévoit d'en étendre l'usage pour suivre les matériaux à la trace depuis l'achat initial jusqu'au produit fini, éliminant du coup les fiches d'acheminement signées à la main. On prévoit même d'y intégrer les fiches de temps et de présence pour obtenir un portrait complet des mouvements de matériaux et de main-d'oeuvre et de la productivité.

Pour la majorité de ses produits, la Monnaie a continué d'évaluer l'utilité des procédés employés à chaque étape, relevant à mesure les améliorations susceptibles d'accroître la qualité de fabrication et l'efficacité. Elle a aussi progressé dans l'automatisation des installations et la maintenance préventive, de sorte qu'elle peut mieux cerner les défaillances de fonctionnement avant qu'elles n'entravent la production.

L'usine de placage a reçu sa certification en 2001, de sorte que les établissements de Winnipeg et d'Ottawa ont maintenant la pleine homologation ISO.

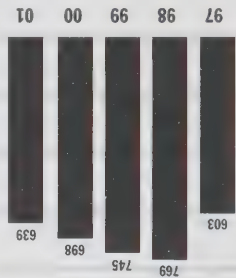
### Gestion des ressources humaines

La demande ayant diminué pour ses produits et services, la Monnaie a réduit son effectif, qui comptait 639 employés (permanents et temporaires) à la fin de l'exercice, contre 698 au 31 décembre 2000. Les salaires et les avantages sociaux ont diminué, passant à 38,2 millions de dollars (43,4 millions en 2000).

Forcée par la baisse de la demande et la forte concurrence à comprimer ses frais d'exploitation, la Monnaie a consacré seulement 0,6 million de dollars au perfectionnement (1,5 million en 2000), mais elle demeure aussi ferme dans son engagement de formation et d'encadrement. Elle a mis au point durant l'année un atelier de deux jours sur le thème de la fabrication, où sont expliquées les techniques de gestion et d'exploitation qui ont transformé son activité au cours des sept dernières années : fabrication sans gaspillage, amélioration continue, évaluation des procédés à chaque étape, 5S (*sort, set in motion, shine, standardize, sustain*), efficacité globale des opérations. L'atelier sera dispensé en 2002 à tous les employés, afin qu'ils saisissent mieux l'interaction de ces techniques qui améliorent le fonctionnement de l'entreprise.

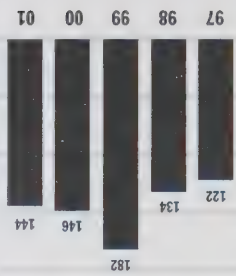
### Nombre d'employés

(au 31 décembre)



### Ventes à valeur ajoutée - Revenus par employé

(en milliers \$)



## Planification des ressources de l'entreprise (PRE)

Depuis janvier 2001, le système PRE intègre toutes les activités de la Monnaie, depuis les prévisions qui permettent de planifier la capacité, les échéanciers de fabrication et la charge de main-d'oeuvre jusqu'à l'achat des matières premières, le traitement des commandes, la distribution et, enfin, les rapports et analyses. Le système intègre non seulement l'information, mais aussi les éléments humains, désormais au diapason de pratiques et d'attitudes communes qui augmentent à la fois la qualité et la rapidité des décisions. La PRE maximise les avantages de la « fabrication sans gaspillage » – une technique d'exploitation qui pousse à chercher continuellement des moyens de rehausser l'efficacité des opérations et la qualité des produits – et assure par un langage commun la cohésion des équipes chargées des ventes, du marketing et des finances.

La PRE a permis de constituer l'armature technologique des 2 500 bases de données de la Monnaie. Durant toute l'année, cadres et employés ont mis au point le savoir-faire et les outils nécessaires pour définir, élaborer, produire et diffuser les rapports d'exploitation et de gestion. À la Division du marketing et des ventes, par exemple, un dépôt de données permet de suivre à la trace les ventes dans chacun des circuits commerciaux et de faire la conciliation avec le grand livre de comptes. On voulait dans une première phase recueillir des renseignements plus opportuns et plus détaillés que par le passé. Le service peut maintenant comparer les ventes aux prévisions, connaître la marge brute par produit, par client ou par circuit de vente, ou mesurer au jour le jour les effets d'une campagne de marketing. L'accessibilité de l'information facilitera non seulement la planification, mais aussi la gestion des relations avec les clients. La phase 2 raffiner la collecte de renseignements commerciaux par l'analyse approfondie des segments de clientèle et de leur réaction aux produits et aux campagnes.

Si ample qu'elle soit, la PRE n'est qu'une des nombreuses transformations technologiques entreprises depuis quelques années. Ainsi, la Monnaie a confié l'examen de ses rouages au Gartner Group, une firme internationale de consultants en gestion. Prenant comme référence le rendement d'entre-prises homologues, Gartner a évalué l'efficacité des applications logicielles, l'aide à l'utilisateur final, l'entretien, l'infrastructure et les coûts de la Monnaie, et lui a décerné une note de quatre sur cinq en harmonisation stratégique et une note au-dessus de la moyenne en efficacité par rapport aux coûts.

## Rapport de gestion

d'efficacité et de qualité, d'autant plus que la concurrence était anormalement intense. Le remplacement de nombreuses devises nationales par l'euro le 1<sup>er</sup> janvier 2002 a provoqué un excédent de capacité en Europe et une abondance d'alliages homogènes recyclés et peu coûteux.

**Pièces numismatiques étrangères :** La demande de ces pièces fluctue dans la mesure où se produisent des événements historiques suffisamment marquants pour justifier l'émission d'une pièce spéciale. En 1999, par exemple, la Monnaie avait frappé une pièce commémorant la restitution de Macao à la Chine. Réparties entre quelques modestes contrats, les ventes de produits numismatiques étrangers ont rapporté 667 000 \$ en 2001 (4,7 millions en 2000).

**Services d'affinage :** La Monnaie a acquis une réputation internationale d'intégrité, de pureté et de sécurité dans l'affinage de l'or qui lui provient de différentes sources. Les revenus de cette activité ont augmenté de 35,5 %, passant à 4,2 millions de dollars (3,1 millions en 2000). L'affinerie de la Monnaie traite aussi les métaux précieux qui entrent dans la composition de ses pièces d'investissement, de ses bijoux et de ses pièces numismatiques.

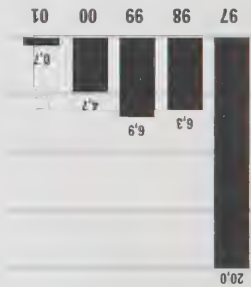
**Bijoux :** Les revenus de cette source ont diminué de 57,1 %, passant à 1,2 million (2,8 millions en 2000). Habituellement intense, l'activité au quatrième trimestre est restée en deçà des prévisions, conséquence économique des récents événements mondiaux. Durant l'année, la Monnaie s'est engagée absolument à ne fabriquer que des bijoux de la plus haute qualité, en particulier sa gamme PURE 9999. Ainsi, elle a concentré ses campagnes de marketing et de ventes de manière à réduire le nombre de représentants de commerce et de ne retenir que les détaillants les plus prestigieux. Les bijoux de la Monnaie sont maintenant en montre dans de grandes chaînes de magasins américaines.

**Autres :** La Monnaie produit un vaste assortiment de jetons, de médailles et de dollars de commerce qui, comme l'an dernier, ont rapporté 1,4 million de dollars. Elle a produit par exemple 1,8 million de médallions arborant le logo des équipes de la Ligue nationale de football.

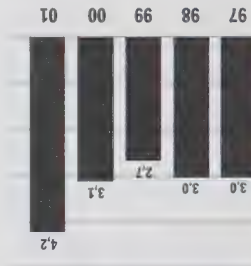
### Dépenses d'exploitation

Les dépenses d'exploitation (coût des produits vendus et dépenses de marketing, d'administration et d'amortissement) se chiffrent à 245,3 millions de dollars, une baisse de 16,2 % par rapport aux 292,7 millions de l'exercice précédent. Le coût des produits vendus, qui représente 77,9 % des dépenses d'exploitation (76,6 % en 2000), a diminué de 14,7 % pour passer à 191,1 millions (224,1 millions en 2000), en raison d'une moindre production de pièces de circulation étrangères et canadiennes. Le prix de l'or a varié durant l'année autour d'une moyenne de 270 \$US l'once, légèrement inférieure à celle de 2000 (279 \$US).

Revenus des pièces numismatiques étrangères  
(en millions \$)  
(valeur de l'or comprise)



Revenus d'affinage  
(en millions \$)



Revenus des bijoux  
(en millions \$)



Le marché traditionnel de la numismatique s'est raffiné et fragmenté davantage depuis que la technologie multiplie les « créneaux » de collection, les catégories de pièces dont les collectionneurs font leur spécialité. Par exemple, un collectionneur peut choisir de n'acheter que des pièces sur un thème particulier, comme les transports, ou celles faisant appel à une technique particulière, comme l'holographie. La Monnaie royale canadienne, l'une des plus polyvalentes et des plus innovatrices au monde, ne fait pas que suivre la tendance : elle l'alimente en créant de nouvelles spécialités.

Fort du succès remporté avec les pièces de 25 cents du millénaire, la Monnaie a continué de viser le marché des enfants avec son jeu de médallions CinéMonnaie<sup>MC</sup>, inspirés de films à succès récents. Plus de 110 000 médallions ont été vendus en 2001. Les autres produits conçus pour ce marché comprennent l'ensemble-cadeau Petits trésors et ourson, un ensemble de pièces hors-circulation assorti d'un ourson.

**Produits d'investissement** : Les revenus tirés de ces produits ont augmenté de 48,1 %, passant à 93,3 millions de dollars (63 millions en 2000), un reflet de l'incertitude qui règne dans les marchés financiers et un net revirement par rapport à la baisse enregistrée l'année précédente, où le marché secondaire avait été inondé de pièces d'investissement émises en 1999. En 2001, la demande d'or a été influencée par le piètre rendement des marchés boursiers, les inquiétudes entourant l'avènement de l'euro, et l'incertitude économique en général. En hausse après les attentats du 11 septembre et pendant le conflit en Afghanistan, elle est revenue à la normale en l'espace de quelques semaines. L'or perd de sa valeur d'investissement, les banques centrales du monde entier dégarnissent leurs réserves et l'industrie aurifère se regroupe, ce qui lui procure une meilleure emprise sur les coûts de production, sur l'offre et sur les prix. Le cours moyen de l'or s'est maintenu pratiquement toute l'année autour de 270 \$US l'once (279 \$US en 2000).

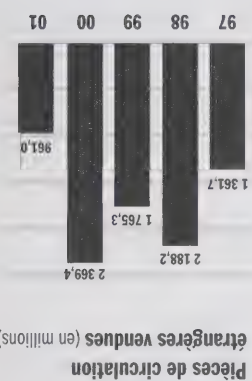
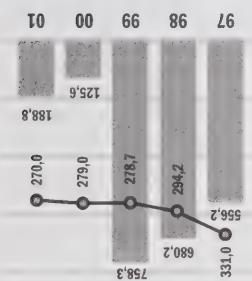
À 398 563 onces, les ventes d'argent ont très peu fluctué par rapport à l'an dernier (403 652 onces) et ont rapporté un revenu identique de 3,8 millions de dollars.

**Pièces de circulation étrangères** : La Monnaie a produit et vendu 961 millions de pièces destinées à 16 pays (2,4 milliards et 19 pays en 2000), pour des revenus de 31,9 millions de dollars (50,2 millions en 2000), provenant surtout de pays d'Afrique et d'Asie. Les revenus n'ont baissé que de 36,5 %, malgré la forte pression exercée sur les prix par une concurrence effrénée dans le marché international.

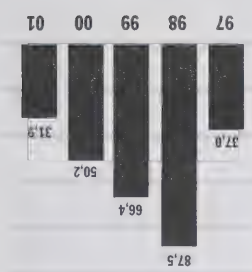
Comme la demande dépend de l'activité économique et que la plupart des économies étaient en repli, sinon en récession, il n'y a eu que 28 appels d'offres émanant de gouvernements étrangers durant l'année, contre 46 en 2000. La Monnaie a obtenu un peu plus de 60 % des contrats pour lesquels elle a soumissionné, ce qui confirme sa réputation internationale



**Ventes de produits d'investissement en or**  
(en milliers d'onces)  
● (US par once)



**Revenus des pièces de circulation étrangères**  
(en millions \$)





procédé d'oxydation qui permet de « noircir » des parties choisies de la surface d'une pièce, et compte s'en servir en 2002 pour donner de l'effet à une pièce de 14 carats commémorant la découverte des gisements de pétrole de Leduc, en Alberta.

Elle a si bien fait à ce chapitre que, malgré la fin du programme du millénaire et la baisse consecutive des revenus tirés des pièces numismatiques canadiennes – ils ont diminué de 24,3 %, passant à 52,6 millions de dollars (69,5 millions en 2000) – les ventes de pièces autres que celles du millénaire ont augmenté de 13,6 %. Une édition spéciale 2001 du dollar en argent sterling de 1911 illustre bien cette faculté qu'a la Monnaie de trouver des thèmes capables de captiver les collectionneurs. Le dollar de 1911 est de ceux-là, à cause du mystère qui entoure la pièce originale, conçue en 1910 en l'honneur du roi Georges V. Les frappes d'essai avaient été faites avec une nouvelle presse en Angleterre et envoyées au Canada avant qu'on décide de ne plus frapper la pièce. Il n'existe que trois exemplaires connus de la frappe d'origine. L'un a été vendu plus d'un million de dollars à un collectionneur privé en 1998, tandis que les deux autres sont conservés au Musée de la monnaie de la Banque du Canada. Les 25 000 pièces de l'édition spéciale se sont écoulées en quelques semaines.

La Monnaie a aussi produit deux nouvelles pièces à motifs colorés, dont celle de 25 cents baptisée « L'esprit canadien », que des milliers de Néo-Canadiens ont reçue en même temps que leur certificat de citoyenneté. On y voit une feuille d'érable rouge et sept enfants se tenant par la main. L'autre est une feuille d'érable en argent où figurent trois feuilles aux vibrantes couleurs d'automne, un motif réalisé par l'artiste canadienne Debbie Adams.

Fidèle à sa tradition d'innovation en holographie, la Monnaie a réalisé les Feuilles d'érable 2001, dont la pièce en argent d'une once, la pièce en or d'un quart d'once et l'ensemble de cinq pièces, ornées de magnifiques hologrammes aux teintes de rouge, de vert, de bleu et de jaune. Pour ce faire, elle a eu recours à un procédé d'avant-garde, celui de frapper directement l'hologramme sur la surface de la pièce. Relativement nouvelles (la Monnaie a émis sa première en 1999), les pièces holographiques ont rapporté 7,9 millions de dollars en 2001.

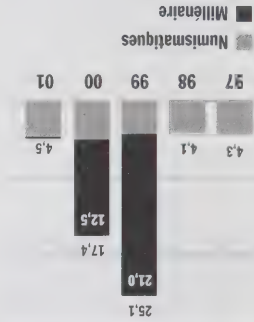
De nouvelles pièces ont été émises durant l'année, dont :

- l'ensemble de deux pièces en argent sterling produit avec la British Royal Mint en l'honneur du 100<sup>e</sup> anniversaire de la première transmission transatlantique sans fil;

- une pièce en or pur à 99,999 % commémorant l'adoption de la fleur de mai comme emblème floral de la Nouvelle-Écosse, en 1901;
- la pièce de trois cents en argent sterling marquant le 150<sup>e</sup> anniversaire du premier timbre-poste du Canada, produite avec la collaboration de la Société canadienne des postes.

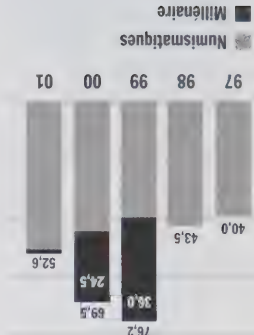
**Pièces numismatiques canadiennes vendues** (en millions)

**Pièces du millénaire vendues** (en millions)



**Revenus des pièces numismatiques canadiennes** (en millions \$)

**Revenus des pièces du millénaire** (en millions \$)



La Monnaie a continué de tenir tête à une concurrence exacerbée par l'avènement de l'euro en Europe et l'excédent de capacité qui en a résulté dans de nombreux établissements monétaires de ce continent.

## Revenus

Les revenus ont totalisé 245,4 millions de dollars, soit 57,2 millions de moins qu'en 2000 (302,6 millions). Il s'agit d'une baisse de 18,9 %, qui s'explique surtout par la fin du programme des pièces du millénaire, numismatiques et courantes, qui avaient rapporté 71,8 millions en 2000, un succès qui ne se démentait pas depuis deux ans. En même temps, le repli économique mondial a entraîné une baisse des revenus tirés des pièces de circulation étrangères, compensée par des hausses de 48,1 % dans les produits d'investissement et de 13,6 % dans les produits numismatiques autres que ceux du millénaire.

**Pièces de circulation canadiennes :** Ces pièces ont rapporté 60,6 millions de dollars, soit 43,8 % de moins qu'en 2000 (107,9 millions). Le programme du millénaire ayant pris fin, le nombre total de pièces produites a diminué de 13,7 % (1 444,4 millions de pièces, contre 1 673,1 millions en 2000).

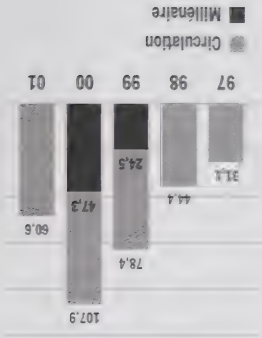
En mars, la Monnaie a émis 150 millions de pièces de 10 cents commémorant l'Année internationale des bénévoles. On y voit le profil de trois femmes représentant les « mères marchieuses », ces bénévoles qui ont mené l'une des campagnes les plus fructueuses de l'histoire canadienne, la Marche des dix sous, destinée à enrayer la polio myélite. La pièce a connu un tel succès qu'il a fallu en produire encore 74 millions d'exemplaires durant le reste de l'année.

L'usine de Winnipeg peut plaquer toutes les pièces de circulation canadiennes. C'est de là que sont sorties la plupart des pièces de cinq, de 10, de 25 et de 50 cents de 2001, tandis que le reste des pièces canadiennes ont été frappées dans des métaux communs traditionnels. En plus de la production de pièces qui sont une réussite commerciale, le placage a permis de réduire les coûts unitaires et d'atteindre l'objectif d'économies annuelles de 10 millions de dollars fixé lors de la construction de l'usine. Par une saine gestion de ses activités, la Monnaie procure à l'État un revenu appréciable sous forme de seigniorage (différence entre la valeur nominale des pièces et leurs coûts de production et de distribution). Au cours des 15 dernières années, le gouvernement du Canada a encaissé ainsi plus de 1,5 milliard de dollars, dont plus de 21 millions en 2001.

**Pièces numismatiques canadiennes :** La Monnaie a continué d'innover dans les pièces de collection, mariant sa maîtrise de la science monétaire et sa parfaite connaissance de l'art numismatique. Elle a trouvé de nouvelles applications à des techniques anciennes et fait siennes des technologies empruntées à d'autres domaines. Elle a mis au point, par exemple, un

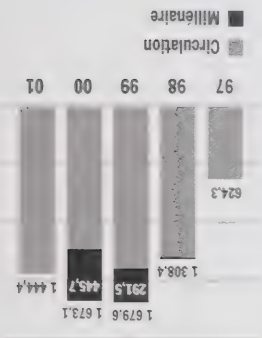
**Revenus des pièces de circulation canadiennes**  
(en millions \$)

**Revenus des pièces du millénaire** (en millions \$)



**Production de pièces de circulation canadiennes**  
(en millions)

**Production de pièces du millénaire** (en millions)



## Rapport de gestion

### Résultats d'exploitation consolidés

Les revenus ont diminué de 18,9 % pour passer à 245,4 millions de dollars, contre 302,6 millions en 2000. Le malaise économique général ayant fait chuter la demande de pièces de circulation dans le monde entier. Si les revenus ont baissé de 57,2 millions, les bénéfices, eux, n'ont reculé que de 7,4 millions de dollars, pour une perte nette de 1,8 million (bénéfice net de 5,6 millions en 2000). La Monnaie a pu amortir l'impact d'une faible demande et d'une concurrence mondiale plus serrée, parce qu'elle a misé résolument sur ses points forts, perfectionné à Winnipeg une technologie de placage d'avant-garde, appliqué de bonnes stratégies de vente et de marketing et recueilli dans ses ateliers les fruits de son initiative de « fabrication sans gaspillage ».

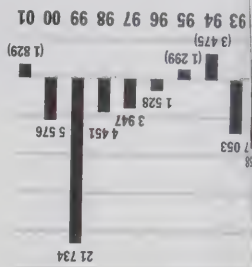
Voici les facteurs qui ont joué en 2001 :

- Les revenus tirés des pièces de circulation étrangères ont diminué de 36,5 %, passant à 31,9 millions de dollars (50,2 millions en 2000), alors que les économies glissaient une à une dans la récession. Les établissements monétaires, en excédent de capacité, se sont disputé àprement les quelques contrats offerts.
- Les revenus tirés des pièces de circulation canadiennes ont diminué de 43,8 %, passant à 60,6 millions (107,9 millions en 2000). Non seulement le programme des pièces du millénaire a pris fin, mais la demande a suivi naturellement le ralentissement de l'économie et des dépenses de consommation.

- Les revenus tirés des pièces numismatiques canadiennes ont diminué de 24,3 %, passant à 52,6 millions (69,5 millions en 2000), après les deux années triomphales du millénaire. En 1999 et 2000, les pièces canadiennes du millénaire ont compté pour 78,8 % des ventes de produits numismatiques et 41,5 % des revenus correspondants. Si on exclut les pièces du millénaire, les revenus ont augmenté de 13,6 %, pour passer à 51,1 millions de dollars (45 millions en 2000), grâce à une capacité constante d'innovation artistique et technologique.
- Les revenus des services d'affinage ont augmenté de 35,5 %, passant à 4,2 millions (3,1 millions en 2000). La Monnaie est parvenue à maintenir sa position dans ce marché en déclin depuis une décennie. Maintenant que les pressions concurrentielles se font moins vives, la réputation qu'elle s'est bâtie au fil des ans lui permet d'étendre ses relations avec l'industrie minière.

- Les ventes de pièces et de plaquettes de la Feuille d'érable ont augmenté de 48,1 %, passant à 93,3 millions de dollars (63 millions en 2000). Les attentats du 11 septembre ont fait grimper brièvement les ventes de produits d'investissement, par ailleurs solides durant toute l'année. Le cours moyen de l'or s'est maintenu autour de 270 \$US l'once, légèrement inférieur à celui de 2000. Les ventes ont grimpé à 188 800 onces, une hausse de 50,3 % (125 600 onces en 2000).

Bénéfice net de 10 ans (perte)  
(en millions \$)





## Les dirigeants

### Conseil d'administration



**Emmanuel Triassi**  
Président et associé  
du Groupe TEQ et  
du Groupe STEL,  
président d'ACOMON Inc.  
Westmount (Québec)  
Président du Conseil  
d'administration

**Danielle V. Wetherup**  
Présidente  
de la Monnaie

**Timothy J. Spiegel**  
Associé, Spiegel, Skillen  
& Associates  
Kelowna  
(Colombie-Britannique)

**Sheldon F. Brown**  
Président  
S. Brown Cresting Ltd.  
Sydney  
(Nouvelle-Écosse)  
Président du Comité des  
ressources humaines

**Paul-H. Bilodeau**  
Président  
Paul-H. Bilodeau  
et Associés  
Québec (Québec)



**Judith A. Kavanagh**  
Consultante  
Montréal (Québec)  
Présidente du Comité  
de vérification

**Ernie Gilroy**  
Président  
Home Securities  
Insurance Services  
Winnipeg (Manitoba)  
Président du Comité de régie

**Louis Proulx**  
Président  
G. Proulx & Associés  
Assurances inc.

**Hilary Goldenberg**  
Présidente  
Thunder Bay Terminals  
Limited



**Jean-Pierre Tremblay**  
Vice-président  
Marketing et Ventes

**Donald Burke**  
Vice-président  
Expansion commerciale

**Beverley A. Lepine**  
Vice-présidente  
Fabrication

**Brian Legris**  
Vice-président  
Ressources humaines

**Kevin Casey**  
Vice-président pour le marketing  
et Finances



**Marguerite F. Nadeau**  
Associée générale et  
Directrice exécutive

**Diane Plouffe Reardon**  
Communications





En ciblant les jeunes avec des produits originaux, conçus expressément pour eux, la Monnaie assure sa viabilité à long terme.

La Monnaie s'est faite plus présente auprès des jeunes Canadiens et Canadiennes, les collectionneurs de demain dont elle capte l'attention aujourd'hui en leur offrant des produits inédits. Elle a eu du succès l'an dernier avec son ensemble-cadeau Petits trésors et ourson et surtout avec ses médallions CinéMonnaie<sup>MC</sup>, qui se sont vendus à plus de 110 000 exemplaires. Uniques en leur genre, ces médallions illustrent des personnages attachants tirés de films à succès.

# Dans 10 ans,

**vous aurez ici une fidèle cliente de la Monnaie.** La Monnaie ne se contente pas de gérer à court terme les aléas d'un climat économique incertain. Elle voit loin et applique des stratégies qui la soutiendront pendant des décennies. Ainsi, en 2001, elle a poursuivi son offensive jeunesse en multipliant les produits destinés à ce marché.



Jean-Pierre Tremblay, vice-président de Marketing et Ventes, avec Azfar Ali Khan et Bruce Conger

**Avec un accès immédiat aux chiffres de ventes et des stratégies de marketing raffinées, la Monnaie s'ajuste automatiquement au rendement de ses produits.**

Les rapports statistiques disponibles depuis l'automne 2001 ne sont pas étrangers au succès des ventes de pièces numismatiques réalisées au dernier trimestre. C'est ainsi que la Monnaie a pu optimiser et mieux profiler son éventail de produits, bâtir un capital-marque, rectifier le tir vers des créneaux spécifiques et revenir aux produits de valeur supérieure tels que les pièces à hologrammes et à motifs colorés, dont la marge bénéficiaire est plus élevée.

Des études de marché exhaustives ont mené à la création d'une nouvelle ligne jeunesse. D'autres sont en cours qui détermineront l'allure d'une nouvelle ligne de cadeaux, dont le lancement pourrait se faire en 2002. Comme les autres produits de la Monnaie, ceux-là feront l'objet d'une commercialisation énergique dans le site Web, où les ventes ont quadruplé en l'espace de trois ans. Ils seront vendus aussi dans les kiosques communautaires établis dans les centres urbains du Canada.

En

15

minutes,

on évalue le rendement mondial d'un produit. Grâce à une nouvelle fonction du système PRE (planification des ressources de l'entreprise), la Division du marketing et des ventes, en particulier son nouveau groupe d'analyse des ventes, accède sur-le-champ aux chiffres de rentabilité par produit, par distributeur, par région géographique. Muni de données exactes, détaillées et à jour, il est à

même de prendre des décisions éclairées.





En misant sur la diversité, la Monnaie se prémunit contre l'instabilité des marchés uniques.

La Monnaie royale canadienne offre l'un des éventails de produits les plus diversifiés au monde, ce qui lui a permis l'an dernier d'encaisser le choc du ralentissement économique. Si les revenus des pièces de circulation étrangères sont passés de 50 à 32 millions de dollars et ceux des pièces numismatiques étrangères, de cinq à un million de dollars, les revenus des services d'affinage ont progressé d'un million, ceux des produits d'investissement en or, de 30 millions, et ceux des pièces numismatiques canadiennes autres que celles du millénaire, de six millions de dollars.

Malgré des revenus moindres sur le front étranger, la Monnaie a réussi à décrocher une majorité des contrats offerts. Plus de 60 p. 100 de ses soumissions ont été acceptées, grâce à sa compétitivité en matière de coûts et aux liens privilégiés qu'elle a su cultiver avec des clients du monde entier.

# En 1<sup>re</sup> seconde,

les marchés peuvent vaciller. En un rien de temps, l'économie se met à glisser. Ce fut le cas en 2001. Personne n'y a échappé. Pourtant, en diversifiant délibérément ses produits, la Monnaie royale canadienne a bien tenu le coup. Malgré le recul de la demande internationale, qui a fait chuter ses ventes de pièces de circulation et de collection étrangères, elle a enregistré des revenus de 245 millions de dollars.

Je suis particulièrement fier de notre programme de l'Année internationale des bénévoles, où nous avons émis une pièce de circulation de 10 cents et eu l'honneur de présenter au secrétaire général des Nations Unies, M. Kofi Annan, une sculpture en bronze réalisée par un membre de notre équipe. Célébration de la générosité communautaire, ce programme a contribué à la notoriété du Canada dans le monde et procuré à l'État un revenu appréciable sous forme de seigneurement.



#### **A tout seigneur...**

En vertu de notre mandat – produire les pièces de monnaie du Canada et en gérer efficacement la distribution – nous remettons au gouvernement du Canada la différence entre la valeur nominale des pièces et leurs coûts de production et de distribution, ce qu'on appelle le seigneurement. Au cours des 15 dernières années, le gouvernement a encaissé ainsi plus de 1,5 milliard de dollars.

#### **Prospective**

La Monnaie continuera de gérer l'incertitude avec le plus grand soin. Elle surveillera étroitement les marchés et s'ajustera aux fluctuations économiques. Elle cueillera les fruits des stratégies judicieuses qu'elle a appliquées ces dernières années et profitera des nouvelles occasions pour diversifier son activité. Elle mettra à contribution ses méthodes de fabrication sans gaspillage dans les ateliers de ses deux établissements et tirera avantage à Winnipeg de son procédé efficace de placage à mesure qu'augmentera la demande internationale de matériaux de frappe moins dispendieux.

L'an 2002 sera un exercice de réévaluation continue. J'ai bon espoir qu'avec la reprise de l'économie, la Monnaie royale canadienne y gagnera encore en vigueur et en souplesse.

*La présidente de la Monnaie,*

Danielle V. Wetherup

**Un phénomène mondial**

L'année 2001 a été hasardeuse pour la Monnaie royale canadienne, comme pour les particuliers, les organisations et les pays du monde entier.

Chez nous, c'est le secteur des pièces de circulation étrangères qui a été le plus touché par le ralentissement de l'économie. La demande est tombée, et le nombre d'appels d'offres a diminué de 39 p. 100.

Si nous ne pouvions rien contre les forces du marché, nous sommes tout de même rassais et nous avons réussi à décrocher une bonne part des contrats offerts, en fait un peu plus de 60 p. 100 de ceux pour lesquels nous avions soumis une offre. Même là, les pièces de circulation étrangères nous ont rapporté seulement 32 millions de dollars, contre 50 millions l'année précédente.

Le secteur des pièces numismatiques a subi lui aussi un choc important. Toutefois, grâce à un réajustement tactique de nos campagnes de marketing et de ventes, nous avons vu grossir de 13,6 p. 100 les revenus des pièces canadiennes autres que celles du millénaire.

Les ventes d'or n'ont pas grimpé aussi abruptement qu'elles le font normalement en période d'incertitude. Nous avons quand même vu augmenter de 30 millions de dollars nos revenus tirés des produits d'investissement.

Enfin, notre affinerie, une valeur sûre dans les revenus de la Monnaie, a rapporté un million de dollars de plus que l'an dernier, tout en continuant de jouer un rôle essentiel dans l'exploitation.

### Gérer l'incertitude

Dans un climat économique instable, nous avons administré la Monnaie sous le signe de l'austérité. Nous avons mieux intégré les activités de marketing, de vente et de communication. Nous avons pu bénéficier de la souplesse de nos employés permanents et du personnel temporaire, ajustant les effectifs en fonction des besoins de production. Nous avons entièrement remanié notre site Web afin d'offrir à nos clients une ambiance propice pour leurs emplettes électroniques. Enfin, nous avons négocié avec succès une convention collective de trois ans avec le Syndicat uni du transport, qui représente quelque 25 employés des Services de protection à l'établissement d'Ottawa.

### Fierté canadienne

Conformément à notre mandat public, nous avons exploité des thèmes et des occasions qui reflètent la fierté et les valeurs canadiennes et obtiennent la faveur de la communauté internationale. En l'honneur du 100<sup>e</sup> anniversaire de la première transmission transatlantique sans fil, nous avons produit deux pièces bimétalliques arborant les ondes radio que Guglielmo Marconi a fait voyager de Poldhu, près de Cornouailles en Angleterre, jusqu'à St. John's, à Terre-Neuve.



L'année 2001 a été difficile. La Monnaie royale canadienne s'en est bien tirée pourtant, grâce aux stratégies qu'elle a mises en oeuvre au cours des dernières années. Nous allons continuer de faire fructifier ces acquis stratégiques, de préserver soigneusement notre place parmi l'élite mondiale des monnayeurs et de consolider la réputation enviable que nous avons acquise au prix de tant d'efforts.

En 2001, le Conseil d'administration a continué de renforcer sa capacité de prendre avec diligence des décisions stratégiques concertées et de resserrer la collaboration entre ses membres. Il a mesuré son propre rendement à plusieurs égards, dont le leadership, l'orientation stratégique, l'intendance et la gestion des risques.

Le Conseil a revu le profil des qualités recherchées chez les nouveaux membres et a informé le Ministre et le Bureau du Conseil privé des compétences nécessaires pour combler les vacances à venir. Il a aussi contribué activement à reconduire le mandat de la présidente de la Monnaie.

Par l'entremise de son comité de vérification, le Conseil a continué d'appliquer des pratiques d'excellence en régie d'entreprise. Il a notamment examiné les rapports financiers annuels, établi les programmes annuel et quinquennal de vérification interne, revu les mandats attribués aux vérificateurs et surveillé l'application de toutes les recommandations soumise.




En outre, il a suivi de près de grands projets comme le système de planification des ressources de l'entreprise et l'élaboration des mesures de qualité qui ont mené à l'accréditation de la Monnaie auprès de l'Organisation internationale de normalisation. Deux membres du Conseil, Charles F.M. Ross et Diane Marleau, nous ont quittés en 2001. Je tiens à les remercier de nous avoir consacré leur temps et dispensé leur savoir, et je souhaite la bienvenue à leurs successeurs, Louis Proulx et Hilary Goldenberg, qui nous seront certainement d'une aide précieuse. Dans le cadre du programme d'orientation et de formation continue, les nouveaux administrateurs ont été renseignés à fond sur la régie interne et les enjeux commerciaux de la Monnaie.

Le leadership sera d'une importance capitale en 2002, tant de la part du Conseil que de la direction, tout comme le sera la contribution de chaque membre de notre organisation. Je sais que nous pouvons compter sur des gens de fort calibre, qui ne ménageront pas leurs efforts pour nous amener aux objectifs fixés.

C'est dans l'adversité que les vrais chefs savent s'adapter et s'affirmer encore davantage. L'équipe qui a su relever les défis de 2001 est aujourd'hui plus solide que jamais et prête à aborder la nouvelle année dans la créativité et l'enthousiasme.

Le président du Conseil,

  
Emmanuel Triassi

## Message du vice-premier ministre

Je suis heureux de vous présenter le Rapport annuel 2001 de la Monnaie royale canadienne. Institution historique, gardienne de la mémoire collective, la Monnaie est aussi une des sociétés d'État les plus innovatrices au pays, vouée aux affaires avec une perception aiguë des enjeux stratégiques de son activité.



En misant sur l'innovation, la qualité de ses produits et la compétence de ses gens, elle se voit aujourd'hui parmi l'élite mondiale du monnayage. Confiance, respect, ingéniosité et participation, telles sont les valeurs fondamentales qui déterminent sa quête de nouveaux débouchés internationaux, et le sérieux avec lequel elle s'acquitte de son mandat national de producteur et de gestionnaire des pièces de circulation canadiennes.

Aux yeux de nos concitoyens, la Monnaie apparaît peut-être avant tout comme la gardienne des symboles populaires empruntés à notre patrimoine naturel, à notre culture et à nos traditions. De par les pièces qu'elle émet, elle continue de promouvoir la fierté canadienne en exploitant des thèmes qui évoquent à merveille l'esprit et l'histoire de notre pays. C'est ainsi qu'en 2001, décrétée Année internationale des bénévoles par les Nations Unies, elle a tenu à souligner l'immense contribution du bénévolat dans toutes les régions du Canada. Et comment oublier le désormais célèbre « huard » qui était dissimulé sous la glace de la patinoire où nos équipes de hockey masculine et féminine ont remporté l'or aux Jeux olympiques de Salt Lake City!

Institution nationale, monument de notre culture, entrepise d'envergure planétaire, la Monnaie royale canadienne laisse dans le monde entier une marque qui fait honneur à tous les Canadiens et Canadiennes.

Avec mes cordiales salutations,

L'honorable John Manley

*Vice-premier ministre*

*Ministre responsable de l'Infrastructure et des Sociétés d'État*

Statistiques importantes de 2001

Points à signaler

La Monnaie a pu amortir l'impact d'une faible demande et d'une vive concurrence dans la plupart de ses marchés en misant résolument sur ses points forts, en perfectionnant une technologie de placage d'avant-garde et en recueillant dans ses ateliers les fruits de son initiative de « fabrication sans gaspillage ».

Solides toute l'année, les ventes de produits d'investissement ont grimpé brièvement après les attentats du 11 septembre. Le cours moyen de l'or est resté stable.

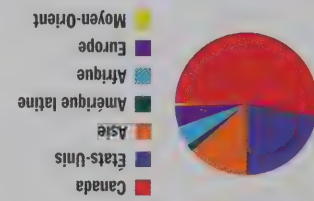
Avec sa nouvelle usine de Winnipeg, la Monnaie a atteint l'objectif d'économies annuelles de 10 millions de dollars.

Le programme du millénaire ayant pris fin en 2000, le revenu total a diminué mais les ventes de pièces autres que celles du millénaire ont augmenté de 13,6 %.

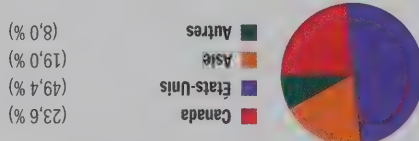
Malgré la vive concurrence provoquée par un excédent de la capacité mondiale, la Monnaie a obtenu plus de 60 % des contrats pour lesquels elle a soumissionné.

En 2001, les ventes ont été réparties entre quelques modestes contrats.

Revenus par région (en millions \$)



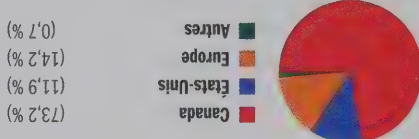
Revenus des produits d'investissement par région (en %)



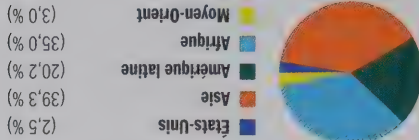
Pièces de circulation canadiennes (en millions de pièces)



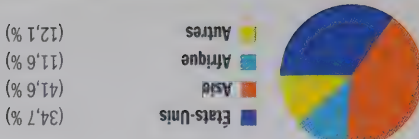
Revenus des pièces numismatiques canadiennes (en millions \$)



Revenus des pièces de circulation étrangères par région (en %)



Pièces numismatiques étrangères par région (en %)

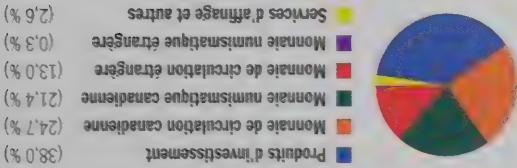


Portrait et description des segments

Revenus de 2001

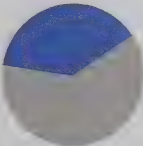
La Monnaie royale canadienne produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre les réseaux de distribution pour le compte du gouvernement du Canada. Elle est l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieurs et étrangers, et l'un des grands affineurs d'or au monde.

Revenus par segment (en %)



Produits d'investissement

Produits d'investissement en or et en argent



Revenus des produits d'investissement (en millions \$)

93,3 (38,0 % du total)

Pièces de circulation canadiennes

Pièces servant aux transactions commerciales au Canada



Revenus des pièces de circulation canadiennes (en millions \$)

60,6 (24,7 % du total)

Pièces numismatiques canadiennes

Pièces de collection canadiennes en métaux précieux et communs



Revenus des pièces numismatiques canadiennes (en millions \$)

52,6 (21,4 % du total)

Pièces de circulation étrangères

Pièces servant aux transactions commerciales dans d'autres pays



Revenus des pièces de circulation étrangères (en millions \$)

31,9 (13,0 % du total)

Pièces numismatiques étrangères

Pièces de collection en métaux précieux et communs, frappées pour le compte d'autres pays



Revenus des pièces numismatiques étrangères (en millions \$)

0,7 (0,3 % du total)



## Finances et exploitation – Faits saillants

	2001	2000	variation %
<b>Principales données financières</b> (en millions de dollars)			
Revenus	245,4	302,6	(18,9)
Bénéfice (perte) avant impôt sur les bénéfices	(1,9)	8,7	—
Bénéfice net (perte nette)	(1,8)	5,6	—
Total de l'actif	157,6	182,6	(13,7)
Dépenses d'investissement	5,1	14,0	(63,6)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	14,3	2,2	550

<b>Principales données d'exploitation</b>			
Pièces de circulation produites (en millions)	2 398,8	3 955,5	(39,4)
Produits d'investissement en or (en milliers d'onces)	188,8	125,6	50,3
Marge sur coûts variables des nouveaux produits	13 %	24 %	—
Nombre d'employés	639	698	(8,5)
Bénéfice brut (en millions de dollars)	54,3	78,5	(30,8)
Revenus de ventes à valeur ajoutée par employé*	144	146	(1,4)
Rendement des capitaux propres	(2,0 %)	9,3 %	—
Ratio d'endettement	0,36:1	0,40:1	—
Avoir de l'actionnaire (en millions de dollars)	94,4	96,2	(1,9)

Production totale de pièces (en millions)	2 406,7	3 976,9	(39,5)
*Revenus moins le coût du métal, divisés par le nombre moyen d'employés (en milliers de dollars).			

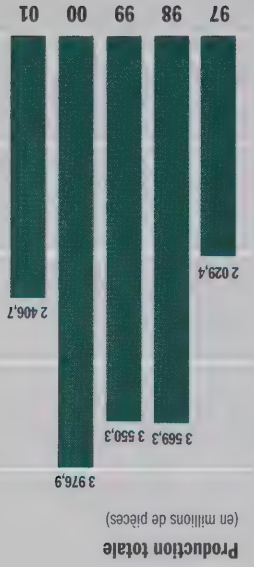
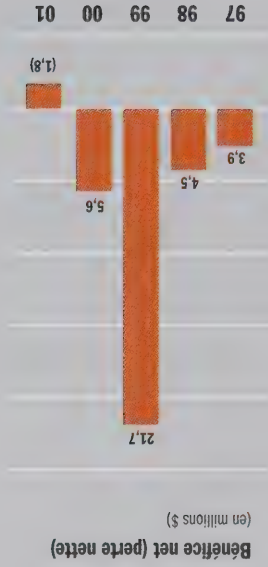
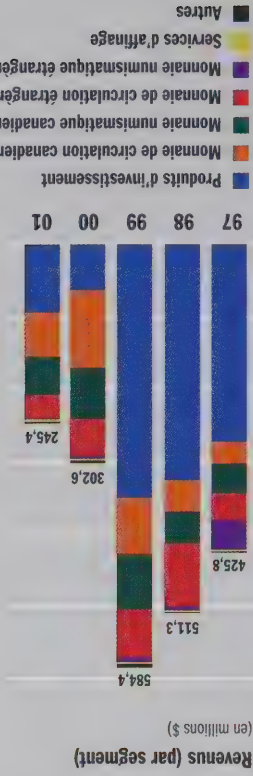


Table des matières

La Monnaie royale canadienne... d'un coup d'œil	2
Messsage du vice-premier ministre	4
Messsage du président du Conseil	5
Messsage de la présidente	6
Les dirigeants	14
Rapport de gestion	15
Rapport de la direction et du vérificateur	27
États financiers	28
Notes aux états financiers	31
Statistiques	36

Siège social, Ottawa  
Monnaie royale canadienne  
320, promenade Sussex  
Ottawa (Ontario)  
Canada K1A 0G8  
(613) 993-3500

Usine de Winnipeg  
Monnaie royale canadienne  
520, boulevard Lagimodière  
Winnipeg (Manitoba)  
Canada R2J 3E7  
(204) 983-6400

www.monnaie.ca

Imprimé au Canada

# Réalité et prévision



CA1  
RM  
-R74

Government  
Publications

# Refining Value



2002 Annual Report



Government of Canada  
Ministère du Patrimoine canadien



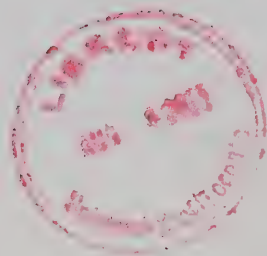


Table of contents

Royal Canadian Mint at-a-glance	2
Message from the Chairperson	4
Directors and Officers	10
Corporate Governance	11
Management’s discussion and analysis	12
Statistics	24
Management report	28
Auditor’s reports	29
Consolidated financial statements	30
Notes to consolidated financial statements	33

Head Office, Ottawa

Royal Canadian Mint  
320 Sussex Drive  
Ottawa, Ontario  
Canada K1A 0G8  
(613) 993-3500

Winnipeg Plant

Royal Canadian Mint  
520 Lagimodière Boulevard  
Winnipeg, Manitoba  
Canada R2J 3E7  
(204) 983-6400

[www.mint.ca](http://www.mint.ca)

Printed in Canada

# Financial and operating highlights

	2002	2001	% change
<b>Key financial highlights</b> (in millions of dollars)			
Revenue	<b>351.4</b>	246.0	42.8
Loss before income tax	<b>(7.6)</b>	(1.9)	(300.0)
Net loss	<b>(5.4)</b>	(1.8)	(200.0)
Total assets	<b>151.8</b>	157.6	(3.7)
Capital expenditures	<b>4.9</b>	5.1	(3.9)
Cash flow from operating activities	<b>23.3</b>	14.3	62.9

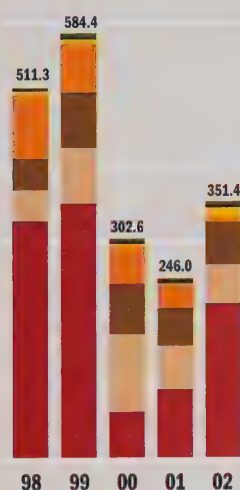
## Key operating highlights

Circulation coins produced (in millions of pieces)	<b>1,691.4</b>	2,398.8	(29.5)
Gold bullion sales (in thousands of ounces)	<b>392.0</b>	188.8	107.6
% of contribution margin from new products	<b>19%</b>	13%	—
Number of employees	<b>563.0</b>	639.0	(11.9)
Gross profit (in millions of dollars)	<b>48.3</b>	54.8	(11.9)
Value-added sales per employee*	<b>93.0</b>	144.0	(35.4)
Pre-tax return on equity	<b>(8.2%)</b>	(2.0%)	—
Debt to equity ratio	<b>0.33:1</b>	0.36:1	—
Shareholder's equity (in millions of dollars)	<b>89.0</b>	94.4	(5.7)
Total production (millions of pieces)	<b>1,714.0</b>	2,406.7	(28.8)

\*Revenue minus cost of metal divided by average number of employees (in thousands of dollars).

**Revenue (segmented)**

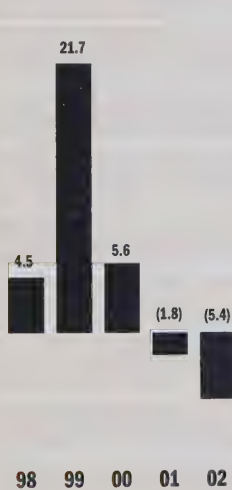
(\$ in millions)



- Bullion
- Canadian circulation
- Canadian numismatic
- Foreign circulation
- Foreign numismatic
- Refining services
- Other

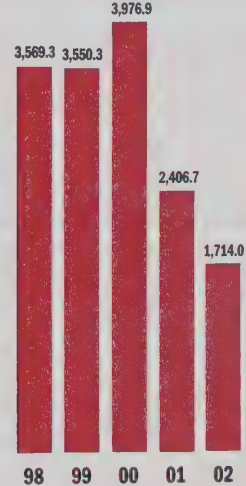
**Net income (loss)**

(\$ in millions)



**Total production**

(millions of pieces)



# Royal Canadian Mint at-a-glance

## Profile/segment description

The Royal Canadian Mint produces all of the circulation coins used in Canada and manages the supporting distribution systems for the Government of Canada. The Mint is one of the world's foremost producers of circulation, collector and bullion investment coins for the domestic and international marketplace. It is also one of the largest gold refiners in the world.

## Bullion products

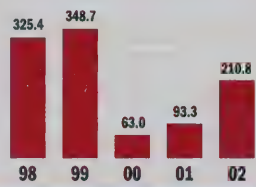
Gold and silver bullion investment products

## 2002 Revenue

Total revenue (% by segment)



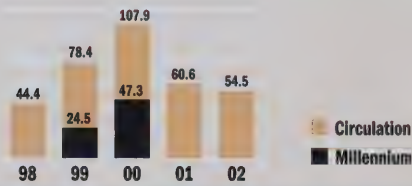
## Bullion revenue (\$ in millions)



## Canadian circulation coins

Coins for business transactions in Canada

## Canadian circulation coin revenue (\$ in millions)



## Canadian numismatic coins

Canadian precious and base metal collector coins

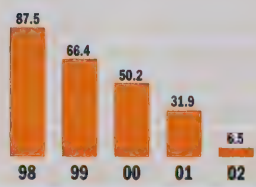
## Canadian numismatic coin revenue (\$ in millions)



## Foreign circulation coins

Coins for business transactions produced for foreign countries

## Foreign circulation coin revenue (\$ in millions)



## Foreign numismatic coins

Precious and base metal collector coins produced for foreign countries

## Foreign numismatic coin revenue (\$ in millions)



## 2002 Key statistics

### Revenue by region (\$ in millions)



### Bullion revenue (% by region)



### Canadian circulation coins (production in millions of pieces)



### Canadian numismatic coin revenue (% by region)



### Foreign circulation coin revenue (% by region)



### Foreign numismatic coin revenue (% by region)



## Segment outlook

While the year 2003 will be one of transition for the Mint, its strategic priorities continue to be:

- Growth through improved customer knowledge and service.
- Quality and efficiency. The Mint is determined to pursue its position as a world leader in minting through the continued development and application of both innovative and cost effective technology.

Geopolitical anxiety surrounding the situations in North Korea and Iraq, continuing concerns about destabilizing terrorist activity and halting economic recovery continue to affect demand for gold.

In 2003, the Mint will focus on enhancements to the systems used to manage the supply and distribution of coins across Canada.

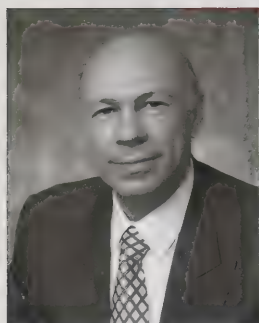
Many new products minted in 2002 enjoyed strong sales results. Numismatic sales should continue to grow with the careful management of the secondary market and minting of coins that excite the consumer.

The contraction in the global economy has dramatically reduced the demand for coins. The Mint will focus on offering integrated solutions with a suite of services, including technology transfer and consulting.

The Mint continues to push the boundaries of minting innovation to develop novel effects and extraordinary quality in its coins. Despite this, it approaches 2003 with cautious optimism.



## Message from the Chairperson



In 2002, the Royal Canadian Mint took firm steps to ensure its continued success as a world leader in minting. Reaffirming the Corporation's core values, focusing on its core strengths, and decisively advancing the interests of all stakeholders, those steps are carrying the Mint from a period of challenge into one of opportunity.

### Challenges met

The global minting marketplace continued to feel the effects of the Euro in 2002: recycled metals and excess minting capacity in Europe led to very low bidding on tenders for the production of circulation coins. As a result, the Mint secured only 16 percent of contracts bid upon.

We refuse to allow adverse external conditions to dampen our long-term business outlook. In the period ahead, we will actively promote our world-leading plating process on the international stage. Building interest in this low-cost alternative to conventional coinage will allow us to take advantage of increased activity on the foreign circulation front when the market experiences its inevitable upturn.

In addition to foreign circulation coins, the Mint also produces collector coins for international markets. Projects in this business line performed below expectations in 2002, resulting in a loss. The Corporation responded quickly to determine why these products did not succeed, applying the lessons learned toward refining its new product introduction process.

The Mint re-evaluated its PURE 9999 precious metal jewellery line in 2002. Originally, this offering represented a natural opportunity for the Mint to gain share in a high-margin market that would complement its low-margin and highly cyclical foreign circulation business. Unfortunately, the global economic downturn that began in 2001 depressed the North American luxury goods retail market. PURE 9999 sales did not materialize as predicted, and the Corporation found itself carrying excess inventory. This excess was written down in 2002.

### Governance

I commend and thank the Board for the exceptionally active role it played throughout 2002, demonstrating its commitment to the Corporation and its stakeholders. As the Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons (December 2000) stated, "In times of difficulty, turbulence and change, good governance is most critical". Having experienced losses for two consecutive years—and given the departures of members of the Corporation's senior management team—the Mint needed the Board to introduce a fresh perspective and inspire change.

The Board commissioned a thorough review of the Mint's governance practices and approaches—from roles and responsibilities to performance and risk management—with the objective of having the Mint become a leader in best practices. Of these, risk management is particularly crucial. To be a leader and to succeed, the Mint must continue to take measured risks. By managing them effectively, we will realize our strategic goals.

### Fulfilling our public policy role

Adapting to the unpredictable economic landscape of 2002, we found both commercial and public success carrying out our public policy role.

Through our Golden Jubilee program, which celebrated the reign of Queen Elizabeth II, more than 14.4 million circulation 50-cent coins were distributed to Canadians. Once again, the Mint produced its Canada Day coin—the official gift to all new Canadians sworn in during *Celebrate Canada Week* Citizenship Ceremonies. The product of a four-year partnership with Citizenship and Immigration Canada, this coin enriches the Canadian experience for new citizens. A numismatic version of the Canada Day coin virtually sold out within weeks of its release.

### Ongoing refinement

Building on investments in Enterprise Resource Planning and ISO 9001:2000, the Mint continued working toward its goal of process excellence, aiming to improve quality, reduce costs, ensure timely delivery and strengthen customer satisfaction. Already, we have begun to see promising results. The Mint reduced both its spending and its inventory in 2002. At its Winnipeg facility alone, the Corporation cut inventory by 30 percent, taking advantage of new resource-management approaches to its plating process. Our enhanced ability to handle plated product helped increase production volumes from 500 million to 700 million pieces.

We launched new initiatives in 2002 to improve our understanding of customer values, beliefs and purchasing behaviours. By talking—and listening—to customers, we will gain deeper insights into their motivations and preferences. These will help reduce the risk of new product introductions, allowing us to tailor our offerings more directly to market demand.

### Looking back, going forward

As I write this message, the Mint is poised to receive a new President and CEO. I extend my thanks to the Mint's former president, M<sup>me</sup> Danielle Wetherup, for her years of service. Under her leadership, the Mint improved its relationship with unionized staff and carried out the exceptionally successful Millennium coin program, which today remains the paramount achievement of any mint in the global industry.

Clearly, 2002 brought success and challenge in equal measure. Yet the difficulties of the past year were limited to individual business lines and do not affect the long-term viability of the organization.

That viability is safeguarded by the people of this Corporation, whose commitment, pride and loyalty have helped the Mint adapt to shifts in its key markets. Collectively, we have built a Corporation with the agility and intelligence to seize upon opportunities and take measured, well-managed risks. The refinements made in 2002 leave us well-positioned for success in 2003—and beyond.



Emmanuel Triassi  
Chairperson

# Refining value *for our shareholder*

The primary responsibility of the Mint is to generate value for the Government of Canada, our sole shareholder, in large part through seigniorage. Seigniorage is the profit earned by the Government on the issue of circulation coins to financial institutions. In 2002, the Mint responded to market demand by producing 1.4 billion circulation pieces. This will result in a total of \$91 million in seigniorage for the shareholder. Included in that figure are 700 million plated coins produced at the Mint's state of the art plating facility in Winnipeg, which continues to generate savings for the Government in excess of \$10 million per year.

Beyond seigniorage, the Mint creates shareholder value by striving for profitability in its other business lines and by continually improving its operational efficiency. While certain products fell short of expectations in 2002, the majority were successful.

## Rising standards

The International Standards Organization introduced a new ISO quality-management standard in 2000. The Mint migrated its Winnipeg plant to this new standard successfully in 2002—culminating a nine-month process. The new standard takes an integrated approach that links quality management more closely to the Mint's business goals and customer focus. The Corporation expects to complete the migration of its Ottawa facility early in 2003.



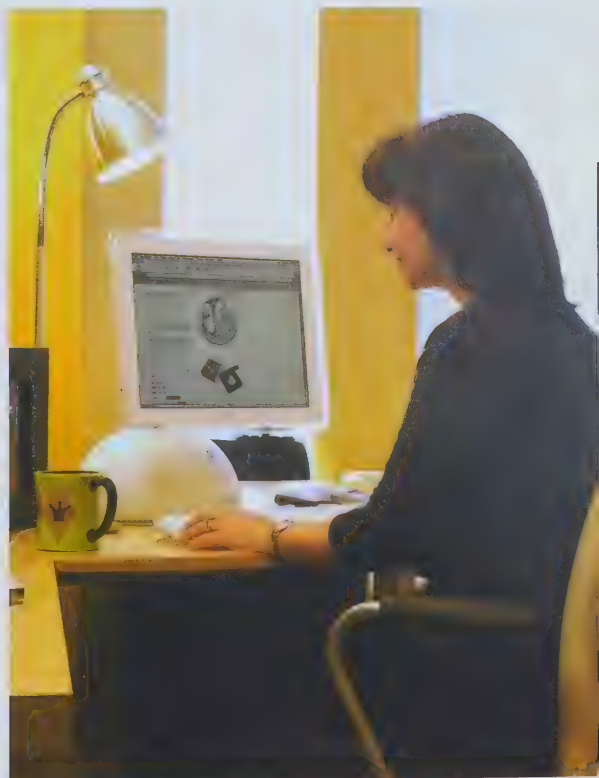


# Refining value *for our customers*

In 2002, the Royal Canadian Mint took a fresh look at the value it delivers to customers, identifying and acting on opportunities to strengthen its relationships and focus its product offerings. In an extensive study, the Mint interviewed 750 customers and gathered comprehensive information about their preferences and inclinations as collectors. Sales statistics from the Corporation's database provided precise insights into the buying habits and characteristics of various customer groups. Through this research, the Mint was able to segment its product lines clearly—into a Signature line for committed collectors; a Junior line for youth buyers; and an Impressions line offering premium gifts and collectibles. This information will allow the Mint to reach out and respond more effectively to market demand. Keeping pace with the growth in online sales of its products, the Corporation also began developing a detailed web-marketing strategy.

## Faster to market

In the minting industry, timeliness is a key factor. Seeking opportunities to accelerate its time to market, the Mint commissioned an audit of its new product introduction (NPI) process in 2002. The results of that audit will be used in 2003 to construct an action plan enabling the Corporation to bring new, high demand products to market—rapidly and cost effectively.





# Refining value *for our employees*



The Mint continues to deliver value to its employees by recognizing their stake in the Corporation's success and communicating its strategic direction openly. These efforts continued in 2002, aided by a new human resources strategy derived from the Mint's overall corporate goals. The 'Business of the Mint' professional development program provided staff with a big picture view of the Mint's operations, helping them recognize the value of their jobs within that larger context.

Leadership training was a key area of focus, tied into the Mint's ongoing succession planning initiatives. The Mint instituted a program of job coaching, job rotation and the filling of acting positions to share and preserve the Corporation's internal knowledge.

## Good Relations

The Mint negotiated a three-year collective agreement with the Public Service Alliance of Canada in 2002. Efforts to increase the openness of communication between management and staff contributed to the Mint's lowest grievance statistics in recent years. The Mint's ongoing refinement of its health and safety practices helped reduce accident frequency rates.

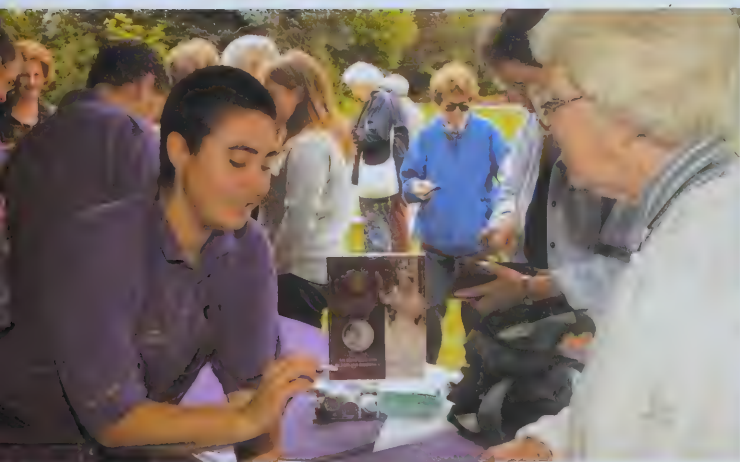
# Refining value *for all Canadians*

As a Crown Corporation and national institution, the Mint is a strong promoter of Canadian values, culture and identity. The Golden Jubilee of Queen Elizabeth II presented an ideal opportunity for the Mint to fulfill that role in 2002. Coinciding with the Monarch's visit to Canada, the Mint issued a sterling silver commemorative dollar and newly designed 50-cent circulation coin. The Mint also hosted a popular series of tea parties across the country. Four lucky children won a chance to meet the Queen in person through a special contest held by the Mint.

The Mint engaged the talents and imaginations of Canadian children through another contest, soliciting designs for its annual Canada Day coin. Building on the success of previous years, the Mint released a circulation version of the Canada Day coin in addition to its traditional commemorative "coloured" collector coin.

## Celebrating Canada

The Mint continued in 2002 to generate interest among Canadians for coins celebrating people, places and events that have helped shape our national identity. A 14-karat gold coin commemorating Alberta's Leduc oil find featured a field of 'black gold' created with Mint pioneered technology; orders to sell out the 10,000 pieces were received within weeks of its release. The Mint also issued the second set in its three-year Festivals series, with coins paying tribute to the cultural contributions of festivals across the country, from Stratford to Squamish. In its Canadian Art series, the Mint released a warmly received 22-karat gold coin replica of Tom Thomson's famous Jack Pine.



# Directors and Officers

## Board of Directors



**Emmanuel Triassi**  
President and Principal  
GROUP TEQ  
Westmount, Québec  
*Chairperson,  
Board of Directors  
and Acting President*



**Timothy J. Spiegel**  
Principal, Spiegel,  
Skillen & Associates  
Kelowna,  
British Columbia



**Sheldon F. Brown**  
President  
S. Brown Cresting Ltd.  
Sydney, Nova Scotia  
*Chair, Human  
Resources Committee*



**Paul-H. Bilodeau**  
President  
Paul-H. Bilodeau and  
Associates  
Québec City, Québec



**Judith A. Kavanagh**  
Consultant  
Montréal, Québec  
*Chair, Audit Committee*



**Ernie Gilroy**  
President  
Home Securities  
Insurance Services  
Winnipeg, Manitoba  
*Chair, Corporate  
Governance Committee*



**Louis Proulx**  
President  
G. Proulx & Associés  
Assurances inc.  
Laval, Québec



**Hilary Goldenberg**  
President  
Thunder Bay Terminals  
Limited, a Russel  
Metals Company  
Toronto, Ontario

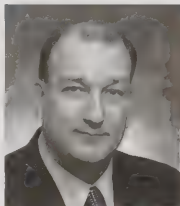
## Senior Officers



**Beverley A. Lepine**  
*Vice-President*  
Manufacturing



**Brian Legris**  
*Vice-President*  
Human Resources



**Kevin Casey**  
*Acting Vice-President*  
Administration and  
Finance



**Marguerite F. Nadeau**  
*General Counsel and  
Corporate Secretary*



**Diane Plouffe Reardon**  
*Vice-President*  
Communications



# Corporate Governance

The Mint's Board of Directors is responsible for overseeing the direction, affairs and management of the Corporation. The Board was very active in 2002, during which there were 12 meetings and 13 meetings of the various committees.

The Mint's Board of Directors considers that good corporate governance practices are essential for the effective and prudent operation of the Corporation and for achieving its objectives.

To ensure that the Board operates in a manner independent of management:

- The roles of the Chairman and Chief Executive Officer are separate
- The Board is comprised of a majority of unrelated directors
- All Board committees are comprised of a majority of unrelated directors

One half of the Board is comprised of directors who became Board members in the past five years. The Board appoints the Corporation's senior management, and delegates authority and responsibility to management. Senior managers are expected to achieve objectives established by the Board, and their performance is evaluated against such objectives.

Management's discussion and analysis of the Corporation's operating performance for 2002 is included in this Annual Report.

## Board of Directors' Committees

### **Audit Committee**

The Audit Committee is responsible for ensuring that appropriate internal control procedures are in place over accounting and financial reporting systems. The Committee communicates effectively with the Board, external auditors, internal auditors and management. The Committee promotes the independence of the external and internal auditors and reports regularly to the full Board. The Audit Committee reviews and recommends to the Board for approval, documents such as the Annual Report, the Management Discussion and Analysis and the audited consolidated financial statements.

### **Human Resources Committee**

The Human Resources Committee reviews compensation policies, benefits and other matters relating to employees and monitors succession planning. It reviews the annual performance plan for senior managers, evaluates the performance of the President and Chief Executive Officer, and makes recommendations to the Board of Directors in respect of these matters.

### **Corporate Governance Committee**

The Corporate Governance Committee reviews the structure and composition of the Board and Board committees and defines the relationship, roles and authority of the Board and management. It also provides organizational guidance and oversees the corporation in areas of continuing interest including the corporate plan and corporate policies.



# Management's discussion and analysis

## Consolidated results of operations

Revenue in 2002 increased 43% to \$351.4 million from \$246.0 million in 2001, reflecting a surge in demand for gold driven by the economic and political malaise that has affected national economies and consumer demand around the world. Despite the increase in revenue, earnings declined by \$3.6 million to a net loss of \$5.4 million for the year (\$1.8 million net loss – 2001).

The factors behind the year's results include:

- Canadian numismatic revenues rose 11% to \$58.2 million from \$52.6 million in 2001. New coins introduced by the Mint this year were particularly successful, including those celebrating the Golden Jubilee of Queen Elizabeth II and the 'black gold' 14-karat Alberta Strikes Oil coin.
- Foreign circulation coinage revenue delined 80% to \$6.5 million from \$31.9 million in 2001. The contraction in the global economy has reduced the demand for coins by foreign governments. Excess global minting capacity created intense competition for the tenders that were issued.
- Losses were incurred in the 2002 foreign numismatic programs. The loss of \$2.6 millions related mostly to promotional expenses and a write off of excess inventory at the end of the programs. Although the programs generated \$13.8 million of revenue, these sales did not meet expectations.
- The decision to write down by \$5.5 million the value of jewellery in inventory. The contraction in the global economy and reduced consumer spending negatively impacted growth of the PURE 9999 business line. Although sales increased to \$1.6 million in 2002 (\$1.2 million – 2001) the demand for fine jewellery, particularly in the U.S., has been soft.
- Sales of bullion products surged 126% to \$210.8 million from \$93.3 million in 2001. The strong demand for bullion has a significant impact on the Mint's consolidated revenues, but less impact on earnings due to the small margin earned per ounce sold.

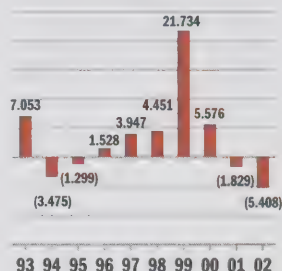
## Revenue

Primarily owing to an increase in the sale of bullion, total revenue for 2002 increased to \$351.4 million, representing an increase of 43% from \$246.0 million in 2001. This increase was offset by declining revenue from foreign circulation coinage as the economic growth in most countries around the world remained flat.

**Canadian circulation coins:** Revenue from the production of Canadian circulation coins was \$54.5 million compared to \$60.6 million in 2001, a decrease of 10%. The total number of pieces produced increased slightly (1,446.7 million pieces – 2002; 1,444.4 million pieces – 2001). Revenue in 2002 declined, owing to a shift in the mix of denominations produced.

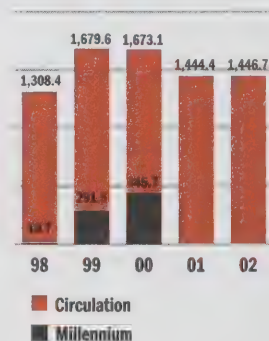
## 10-year net income (loss)

(\$ in millions)



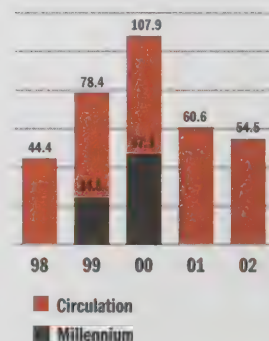
## Canadian circulation coin production (millions of pieces)

Millennium coin production (millions of pieces)



## Canadian circulation revenue (\$ in millions)

Millennium coin revenue (\$ in millions)

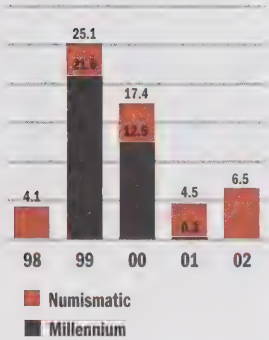


The denominational mix of Canadian circulation coins produced affects the seigniorage earned by the Government of Canada on the issue of the coins to the financial institutions. Seigniorage is the difference between a coin's face value and the cost of production and distribution. It was anticipated that the plating facility in Winnipeg would reduce those costs by \$10 million a year – a target the facility has achieved or surpassed every year since its completion in January 2000. Based on 2002 production volumes, the Government will receive seigniorage of \$91 million, an increase of 333% from 2001 (\$21 million).

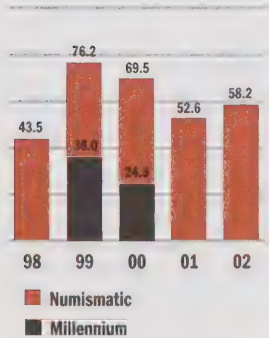
The Mint also carries public policy responsibilities to promote national pride. In fulfilling that role, all of the circulation coins minted in 2002 commemorated the 50th anniversary of the coronation of Queen Elizabeth II.

**Outlook:** Working with its key stakeholders, the Mint will complete enhancements to the systems and processes for managing circulation coins that were initiated in 2002, thereby refining its distribution methodology.

**Canadian numismatic coins sold** (millions of pieces)  
**Millennium coins sold** (millions of pieces)



**Canadian numismatic revenues** (\$ in millions)  
**Millennium coin revenues** (\$ in millions)



**Canadian numismatic coins:** In 2002, the Mint continued to develop and adapt skills and technologies to expand both the art and science of minting. Of the new products minted during the year, many enjoyed strong sales results. Among the most popular products:

- The 14-karat Alberta Strikes Oil coin to commemorate the discovery of the Leduc oil fields in Alberta. A process developed in 2001 was used to “blacken” the surface of the coin.
- The gold Triple Cameo coin struck with the three portraits of Queen Elizabeth II that have graced Canadian coins over the past 50 years.
- The Golden Tulip 50-cent sterling silver coin on which the Mint used selective plating technology to create a yellow tulip on a silver background.
- The 1912 commemorative \$5 and \$10 gold coin set. This set marks the 90th anniversary of Canada’s first gold coins.
- The one-ounce Good Fortune Silver Maple Leaf coin. Both hologram and laser technology were used on this coin to enhance the colour of the leaf and its contrast with the background.
- The Special Edition Proof Sterling Silver dollar coin with an effigy of the Queen Mother.
- A platinum Maple Leaf hologram four-coin set with its images of the Great Blue Heron.
- The Special Edition Proof Golden Jubilee set.

Total revenue from Canadian numismatic coins increased 11% to \$58.2 million (\$52.6 million – 2001).

**Outlook:** Although the manufacture of numismatic coins demands highly refined and complex manufacturing skills, the coins are collectibles and

# Management's discussion and analysis

must compete against a wide variety of products in the collectibles and gift market. This creates two challenges for the Mint. First, spending on collectibles has declined in the past two to three years along with a broader decline in disposable income. Second, the ability of the Mint to capture a share of this income depends on its ability to create coins that appeal to the emotions and aesthetic sensibilities of potential customers.

In 2002, the Mint continued to push the boundaries of minting innovation, adapting technologies used in other industries to develop novel effects and extraordinary quality. The Mint approaches the year 2003 with cautious optimism, anticipating a market place that remains challenging. Despite this, it expects numismatic sales to continue to strengthen with the careful management of its relationship with the marketplace and the introduction of coins that excite the consumer.

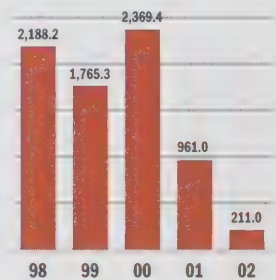
**Foreign circulation coins:** The Mint produced and sold 211 million blanks and coins for 11 countries (961 million pieces for 16 countries – 2001) generating \$6.5 million in revenue (\$31.9 million – 2001). The most significant generators of revenue were contracts with countries in Latin America and Africa.

Demand for coins depends on economic activity. With most economies growing slowly in 2002, the Mint participated in fewer tenders issued from foreign governments (22 – 2002; 24 – 2001). The Mint's difficulty in securing a significant percentage of those contracts, as it has in the past, reflects the continued excess minting capacity in Europe and an abundance of recycled, low cost base alloys created by the introduction of the Euro on January 1, 2002.

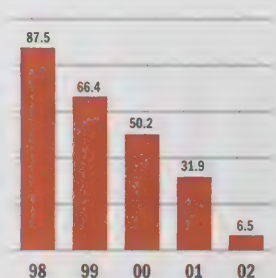
**Outlook:** There are more than 100 competitors in the global minting industry. While the Mint operates on a revenue generating basis, many other mints are supported by government with subsidies and capital investment. Competition has become fierce and sales have become dominated by cost. Customers have come to expect the lowest price while raising the standard for acceptable quality, delivery schedules and other contract specifications.

The Mint has produced more than 52 billion coins for 62 countries since 1975 and its key competitive advantages today lie in its traditional minting skills, product quality and relationships – and it will continue to market those advantages. The Mint's future, however, lies in proving to its customers the advantages of low-cost plated products and technology and convincing more countries to change the legislation that defines their currency specifications. In 2003, it will focus its efforts on offering

**Foreign circulation  
coins sold** (millions of pieces)

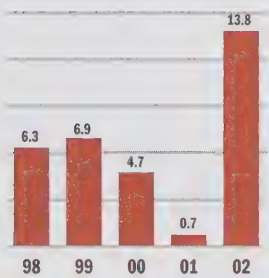


**Foreign circulation  
revenue** (\$ in millions)

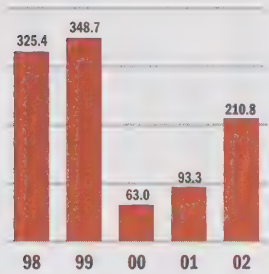




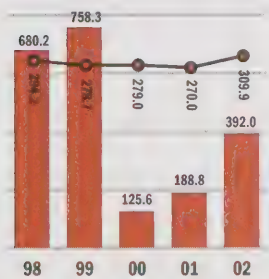
**Foreign numismatic revenue** (\$ in millions)



**Bullion product revenue** (\$ in millions)



**Sales of gold bullion products** (thousands of ounces)  
**Average price of gold** (US\$ per ounce)



integrated solutions with a suite of services and options including technology transfer, consulting services, coins and blanks.

**Foreign numismatic:** The Mint produced numismatic coins and blanks for countries in several continents, particularly in North America and Asia. Total foreign numismatic sales were \$13.8 million (\$667,000 – 2001).

**Outlook:** Foreign numismatic sales are heavily dependent upon the occurrence of historic events and anniversaries that are significant enough to be commemorated with the minting of a special coin. The Mint will continue to pursue these sales, but it will be more cautious in developing its partnership agreements to ensure the success of future ventures. In early 2003, it was anticipated that sales of foreign numismatic products in the year would be spread among a few small contracts.

**Bullion:** Revenue from bullion products increased 126% to \$210.8 million (\$93.3 million – 2001), reflecting broader trends in the marketplace:

- Geopolitical anxiety around the world – particularly surrounding the situations in Iraq, Venezuela and North Korea – coupled with continuing concerns about destabilizing terrorist activity.
- The continued decline in world stock markets in the face of stumbling economies and lack of faith in the management of public companies.

The Mint's gold sales rose 108% to 392,000 from 188,800 ounces sold in 2001. The gold price increased from an average US\$270 an ounce in 2001 to range between US\$278 and US\$349 in 2002.

At the same time that demand for gold surged, supply declined. Owing to that high demand, gold mining companies that had traditionally hedged their future production cut back or eliminated their hedging programs. Hedging by the mining companies creates supply in the marketplace by selling gold that is still in the ground. By not hedging, the mining companies decrease the supply of gold available to the market.

During 2002, the breadth and flexibility of the Mint's manufacturing capabilities, particularly its ability to produce its own blanks, allowed it to respond more quickly to opportunities – and in a skittish gold market, speed is a critical competitive advantage. As a result, the Mint re-established its position as the largest supplier of bullion wafers and coins, increasing its worldwide market share to 40%, an increase of about 8% over the same period in 2001.



# Management's discussion and analysis

Investor demand for silver shadowed the demand for gold, but was offset by declining industrial demand. At the same time, China, a major producer of silver, is also experiencing declining industrial demand for the metal and continues to sell millions of ounces on the international market every year. The Mint's silver sales rose 44% to 576,000 ounces from 399,000 ounces in 2001. The silver price fluctuated from US\$4.24 to US\$5.10 per ounce from US\$4.06 to US\$4.87 in 2001.

**Bullion strategy/outlook:** The unresolved situation in Iraq in early 2003 made it difficult to predict movements in the price of gold in the coming year. However, gold sales may decline as gold purchased by investors over the past 18 months is sold on the secondary market.

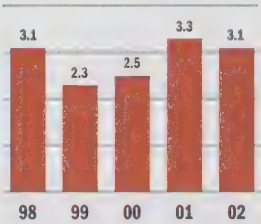
**Refining services:** The Mint refines and recasts gold for a variety of Canadian and foreign customers. It markets gold granules for use in jewellery and manufacturing, and assays gold for mining companies and other precious metal organizations. Refinery revenues decreased by 21% to \$3.3 million in 2002 (\$4.2 million – 2001), attributable to the completion of a short term refinery contract and a return to normalized refinery volumes. The refining operation also supports the manufacturing of the Mint's bullion coins and numismatic coins that contain precious metal.

**Outlook:** Worldwide, there is approximately two to three times the refining capacity required. North America's mined gold production has been in decline for at least a decade and the refinery industry has responded through rationalization, consolidation and, in some cases, closure. Despite the intense competition in the industry, the Mint has been able to slightly increase its market share and profitability by offering specialty products and services, reducing costs and making continuous improvements in its processes. It is anticipated refining revenues will expand in 2003 as the Mint continues to develop and market refinery specialty products and services. It is also possible that mining companies, encouraged by gold prices, will open previously uneconomical mines.

**Jewellery:** In 1997, the Mint launched coin related jewellery products and encouraged by its modest success, developed in 2000 the PURE 9999 line in partnership with several jewellery designers. This precious stone jewellery line has been distributed through high end retail stores in North America, but consumer reaction to the design and quality has been much less than anticipated. This results from a number of factors including price range, fashion trends and timing. Although jewellery sales increased by 33% to \$1.6 million (\$1.2 million - 2001), the Mint finds itself carrying a large inventory of PURE 9999 products at the end of 2002 and has decided to write down the value of the PURE 9999 jewellery inventory

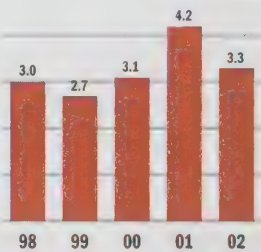
## Refining services

(gross weight received in millions of troy ounces)

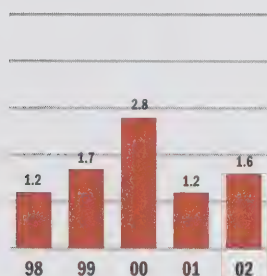


## Refining services revenue

(\$ in millions)



**Jewellery revenue**  
(\$ in millions)



by \$5.5 million. For 2003, our primary goal will be to strategically reduce this inventory.

**Outlook:** While the Mint continues to explore all distribution opportunities for its PURE 9999 jewellery inventory through various retail channels, the fine jewellery industry expects sales to remain flat throughout 2003 owing to a steady decline in consumer spending patterns in the USA.

**Other:** The Mint produces a wide variety of tokens, medals and trade dollars. Revenue from these products increased 50% to \$2.1 million in 2002 (\$1.4 million – 2001). The most significant contract was the production and distribution of 46,000 Golden Jubilee of Queen Elizabeth II medals for the Governor General of Canada. The individuals to receive the medals were chosen by various organizations invited to propose the names of candidates for the Medal: the federal, provincial and territorial levels of government, national, professional, educational and cultural organizations, military and the Royal Canadian Mounted Police, veterans' groups, sports associations, and philanthropic and charitable bodies.

### Operating costs

Operating costs, including cost of goods sold and the costs of marketing, administration and depreciation were \$358.0 million, an increase of 46% over costs of \$245.3 million in 2001. Cost of goods sold, which represents 86% of total operating costs (78% – 2001), increased 59% to \$303.0 million (\$191.1 million – 2001). This increase reflects increased volumes of bullion wafers and coins, numismatic coins and Canadian circulation coinage and the increased price of gold.

### Major projects – process and systems improvements

During 2002, the Mint focused on developing the depth of capabilities inherent in the corporate-wide systems that had been implemented in early 2001. After a year of working with the system, its basic functions were being used to integrate the Mint's operations, information and people. The challenge of 2002 was to optimize the Mint's use of these complex and robust tools, particularly in planning and manufacturing.

The major process and systems achievements in 2002 included:

- The development of web-based delivery of sales and marketing information and reports, to undertake in-depth analysis of the Mint's customers.
- The tools and skills developed to build the sales and marketing database were transferred to similar applications in manufacturing for time/attendance systems, created for more efficient tracking of materials

## Management's discussion and analysis

and labour.

- The implementation of a web-based coin pool system to maintain inventories of Canadian coins in 22 locations across Canada, including more sophisticated forecasting algorithms (for implementation in 2003).
- The development of an electronic data interchange system to receive and process orders electronically, ensuring all advance shipping notices and labels complied with the increasingly stringent requirements of customers.

There are four major process and systems projects scheduled for 2003:

- The manufacturing system will be expanded to improve production planning and forecasting and capacity planning in the manufacturing facilities in both Winnipeg and Ottawa. In Winnipeg, it will also be expanded to improve inventory management. In Ottawa, systems will be expanded to integrate engineering into the manufacturing process.
- The development of a more robust use of systems in refinery services to introduce capacity planning and reduce redundancies.
- The introduction of bar code technology to the inventory management of master tooling, including punches and die control.
- The development of data marts for general ledger, procurement, inventory, accounts receivable and accounts payable. By the end of 2003 the Mint will have an integrated suite of repositories of information managed centrally and delivered through a web browser.

### Manufacturing improvements

During 2002, the Mint focused on improving its existing systems infrastructure. Refinements in the techniques used to produce plated products led to improvements in quality and reductions in costs. Over the year, the Winnipeg plant developed a process that has enhanced the quality of circulation coins and tripled die life to strike rates as high as 500,000 to one million with one tool.

The most significant change to manufacturing at the Mint in 2002 was the implementation of bar code technology. Other changes designed to improve manufacturing processes were reorganization of the engineering function at the Mint and the merging of engraving and die production.

In 2003, the Mint will continue to make changes and improvements in individual processes and systems. It will also start to implement Fail Modes and Effects Analysis (FMEA), a tool commonly used in the automotive industry to prevent failures, and automating the statistical process control (SPC) system to monitor and manage deviations from specifications on-line in real time.

The measure of the success of all of these improvements is meeting the customers' expectations and delivering on time. During the year, Winnipeg achieved ISO 9001:2000 certification. Ottawa expects to achieve the same certification in 2003.

### Marketing and Sales

Marketing and Sales costs decreased to \$25.1 million (\$26.3 million – 2001), reflecting decreased demand for some products and reduced business activity. The year 2002 was one of refinement for the Mint's Marketing and Sales division. At the core of this refinement was a renewed focus on the Mint's customers.

The Customer Relationship Management system (CRM) made it possible to more thoroughly analyze and segment customers by purchasing habits. In 2003, the Mint will continue to mine customer data through CRM, a detailed analysis of each business line and the associated channel partners. The objective is to maximize profitability by refining the Mint's product offering, targeting, messaging and customer support through a better understanding of the sales process and customers in each channel.

In addition to this ongoing analysis, Marketing will launch an on-line customer and dealer forum in 2003. This will be used to develop the Mint's customer driven product development capacity. A second research initiative will be a customer satisfaction study that will enable the Mint to compare customer satisfaction to benchmarks provided by the American Customer Satisfaction Index.

The Marketing and Sales division will also complete the study of stakeholders' perceptions of the Mint and the unique attributes that define its brand identity. Once completed, a brand position will be established and used to ensure brand consistency across all products and communications with customers.

This customer focus has already resulted in a simpler product line with the elimination of products not performing well or inconsistent with the Mint's strategies for growth. And it has led to the decision to build a stronger secondary market by limiting the mintages of new products.

In 2003, the Marketing and Sales department will focus on developing a more efficient process that will ensure new products are introduced quickly, cost effectively and in keeping with the Mint's established standards for quality. This approach will help to reduce congestion on the plant floor through improved workflow management and identify potential problems that could diminish the success of the product.



# Management's discussion and analysis

## The Mint and e-commerce

Sales through [www.mint.ca](http://www.mint.ca) increased 56% to \$2.8 million in 2002 (\$1.8 million – 2001). This significant increase reflects a full year of selling through the robust web store launched in mid-2001. The number of website orders received during 2002 climbed to 18,419 (12,681 – 2001). The Internet continues to be an effective channel for reaching individuals who might not otherwise purchase products from the Mint, particularly customers in the United States.

## Human resources management

Employment at the Mint declined to 563 persons by the end of 2002 (639 persons – December 31, 2001), including both permanent and temporary employees. The decline reflects both the decline in demand for the Mint's products and services and the implementation of manufacturing processes and information systems that improve productivity per employee. Wages and benefits decreased to \$33.6 million (\$38.2 million – 2001).

In 2003, the focus will be on the implementation of a succession plan and knowledge management system. Many of the employees in manufacturing are expected to retire over the next five to 10 years. It is essential that the necessary skills be developed and that critical, proprietary information resident in retiring employees, particularly information related to maintaining quality and efficiency, be documented and made accessible.

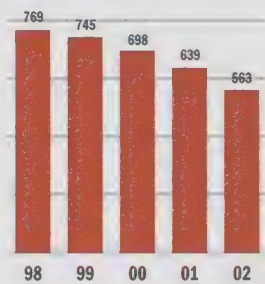
Spending on skills development declined to \$0.5 million in 2002 (\$0.6 million – 2001). Coaching and training remains a critical component of management's commitment to employees. The decline in spending reflects the fact that the plating facility in Winnipeg, built in early 2000, is now fully operational and that most employees have become familiar with the new management and operating processes that have been used to transform the Mint over the past seven years. It also reflects the shift from more formal in-class learning to training on the job.

The Mint also successfully negotiated a three-year collective agreement with the Public Service Alliance of Canada.

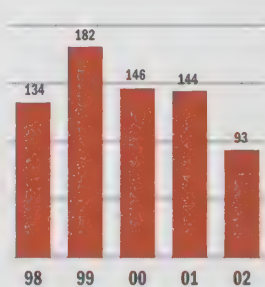
## Occupational health and safety

The accident frequency rate declined to 2.0 (6.9 – 2001). The severity rate increased to 54.1 (39.9 – 2001), reflecting one (1) injury with extended recovery time at the Ottawa facility. Group discussions of the responsibility and obligation of both managers and employees to maintain safe working conditions were held in Winnipeg and Ottawa along with training programs aimed specifically at reducing injury frequency and severity. During 2003, the effectiveness of the awareness programs and training will be reviewed and every effort made to identify and resolve situations

**Number of employees**  
(at December 31)



**Value-added sales revenue per employee** (\$ in thousands)



or problems that could endanger the well being of the Mint’s workforce. An audit will be conducted at the Winnipeg facility and site managers given the support and training to allow them to assume greater responsibility for health and safety at the plant.

Environment

The Mint continuously tests and reviews its operations and procedures to ensure that its plants do not adversely affect the environment or the health and safety of employees. In 2002, improvements were made to the treatment of wastewater in Winnipeg and the effectiveness of those changes will be monitored monthly throughout 2003. In the coming year, the Mint will also complete and submit the National Pollutant Release Inventory (NPRI) report for Winnipeg and Ottawa. The Mint is committed to environment management systems that comply with the more stringent ISO 14001 standards, and is assessing the value of pursuing certification during the year. On an ongoing basis, the Mint works with other government agencies to review, interpret and provide input to new and evolving environmental legislation that could impact its operations.

Administrative costs

Administrative costs increased to \$21.8 million from \$21.0 million in 2001. The increase reflects reorganizational costs and a rise in insurance premiums. However, this increase was offset by a determined effort to control discretionary expenditures to match the decline in demand for the Mint’s products and services. Administrative costs as a percentage of revenue decreased to 6%.

Operating results

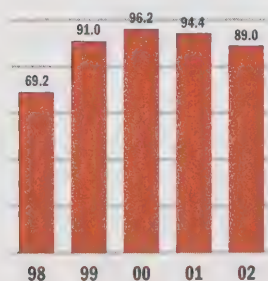
Income (loss) from operations declined to (\$6,633,000) from \$616,000 in 2001. Gross profit margin decreased to 14% from 22% in 2001. Changes in the Mint’s operating income and gross profit reflect promotional expenses and inventory write off related to the foreign numismatic programs and the write down of jewellery and other numismatic inventory.

A net foreign exchange gain of \$440,000 was realized in 2002 (net foreign exchange loss of \$560,000 - 2001) as a result of improved management of working capital and a weakening US Dollar during the year.

Interest income increased to \$496,000 compared to \$220,000 in 2001. Interest expense in 2002 was \$1.9 million compared to \$2.1 million last year, incurred primarily by the debt related to the construction of the plating facility.

Depreciation expense increased to \$8.1 million compared to \$6.9 million in 2001.

Shareholder's equity  
(\$ in millions)



# Management’s discussion and analysis

## Liquidity and capital resources

Cash and short-term investments increased to \$18.9 million from \$5.2 million at the end of 2001. Throughout the year, the Mint was able to fund operations and capital expenditures with no short-term borrowing. The Mint’s debt-to-equity ratio declined to 0.33:1 from 0.36:1.

**Capital expenditures:** Total capital expenditures in 2002 were \$4.9 million (\$5.1 million – 2001). The Mint’s capital spending program in 2002 was focused on improving the Mint’s operating productivity, reliability and flexibility. The major expenditures included:

- \$0.7 million for the implementation of bar code technology in the Winnipeg and Ottawa manufacturing facilities.
- \$0.6 million on the optimization of the ERP system, the development of enhanced business intelligence and infrastructure upgrades.

**Financing:** By December 2002, the Mint had reduced the plating facility debt to \$21.7 million with a scheduled \$3.1 million repayment of capital and \$1.9 million interest payment. The Mint also made a scheduled \$1.4 million repayment of principal and interest on a 10-year debt due December 2007.

## Risks to performance

**Precious metal risk:** The Mint purchases three precious metals – gold, silver and platinum. These metals are used in the Maple Leaf and numismatic coins. The Mint is not exposed to risk in a change in price in the metals used for the bullion coins and wafers because the purchase and sale of metals used in these products is done on the same date, using the same price, and in the same currency. For numismatic products, risk is mitigated through a precious metal risk management hedging program involving forward contracts and options. At the end of 2002, the Mint had eight forward contracts in place related to the purchase of 507,607 ounces of silver for the Mint’s coin programs.

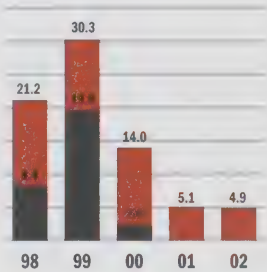
**Base metal risk:** The Mint purchases a wide range of alloys made from a handful of base metals for the production of domestic and foreign circulation coins. The most significant of these base metals are nickel, copper and steel, for which the market continues to be very volatile. The Mint has developed relationships with strategic vendors to secure supplies and manage costs in these difficult market conditions. Locking in the metal value only when a contract is awarded reduces the Mint’s exposure to metal price fluctuation.

**Foreign exchange rate risk:** A portion of the Mint’s revenue arises from exports. Any foreign exchange rate risk is mitigated by pricing contracts in the same currency as the expenses to be incurred and through an active currency hedging program.

Capital expenditures

(\$ in millions)

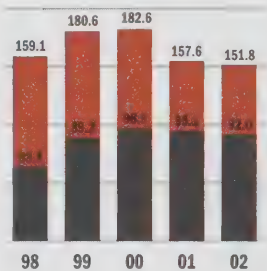
■ Expenditures  
■ Plating expenditures



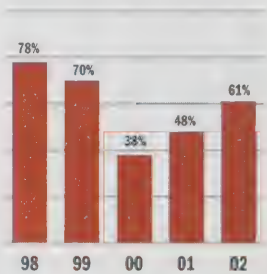
Total assets

■ Net capital assets

(\$ in millions)



Exports sales as a percentage of total revenue





## Outlook

The Mint anticipates the difficult market environment of the past two years to continue. It does not expect a significant improvement in the demand for numismatic or foreign circulation coins and the competition to meet that demand will remain unusually intense. The year 2003 will be a transition year for the Mint, but its strategic priorities remain the same:

1. Growth. The technologies implemented over the past few years have made it possible for the Mint to improve its competitiveness through improved customer service, a better understanding of its customers, and improved communication with customers and suppliers. It improves the availability and quality of information available on customers, sales, costs, profitability, forecasts and key performance indicators, thereby increasing the Mint's responsiveness and flexibility.
2. Quality and efficiency. The Mint is determined to pursue its vision to become the world leader in minting through continued development and application of both innovative and cost-effective technology along with the diligent implementation of the principles of lean manufacturing. It will also continue to improve productivity through integration, automation and process improvement.

Global leadership can be achieved only through improved communications with customers to ensure every product produced not only meets, but exceeds their requirements and expectations. This will mean renewed focus on reducing defects and the consequent rework and production delays incurred to ensure only quality coins are delivered.

Finally, the Mint entered into a joint venture with Travelway Group International Inc. (TGI) through its wholly owned subsidiary. TGM Specialty Services Inc. will offer packaging products and services to domestic and international markets, including turnkey customer solutions that require assembly, distribution and retail management services. The corporate joint venture with TGI is a reflection of its intention to grow through vertical integration and strategic alliances to take advantage of lucrative niche markets that are natural extensions of the Mint's business.

The continued advancements in technology, business intelligence, productivity and efficiency will allow the Mint to compete more effectively in an intensely competitive environment. These inherent skills and knowledge combined with the development of a more profitable approach to that market, will ensure the Mint continues to provide value to the Government of Canada, the people of Canada, its employees and its customers.



# Statistics

Table 1 – Canadian circulation coinage

Production in 2000, 2001 and 2002 <sup>(1)</sup>

	2002 Total Pieces	2001 Total Pieces	2000 Total Pieces
<b>Coinage dated 1998</b>			
1¢	-	-	311,000
<b>Coinage dated 1999</b>			
\$2	-	-	-
\$1	-	-	-
50¢	-	-	-
25¢	-	-	698,000
10¢	-	-	35,992,000
5¢	-	-	20,655,000
1¢	-	-	140,225,000
<b>Coinage dated 2000</b>			
\$2	-	33,000	29,847,000
\$1	-	-	-
50¢	-	14,000	559,000
25¢	-	1,665,000	415,196,000
10¢	-	1,673,000	159,125,000
5¢	-	2,253,000	108,514,000
1¢	-	9,939,000	761,970,000
<b>Coinage dated 2001</b>			
\$2	-	11,910,000	-
\$1	-	-	-
50¢	-	389,000	-
25¢	3,620,000	60,562,000	-
10¢	-	270,792,000	-
5¢	6,000	166,686,000	-
1¢	864,000	918,495,000	-
<b>Coinage dated 2002</b>			
\$2	27,008,000	-	-
\$1	2,302,000	-	-
50¢	14,440,000	-	-
25¢	183,112,000	-	-
10¢	251,278,000	-	-
5¢	134,362,000	-	-
1¢	829,715,000	-	-
<b>Total (all dates)</b>			
\$2	27,008,000	11,943,000	29,847,000
\$1	2,302,000	-	-
50¢	14,440,000	403,000	559,000
25¢	186,732,000	62,227,000	415,894,000
10¢	251,278,000	272,465,000	195,117,000
5¢	134,368,000	168,939,000	129,169,000
1¢	830,579,000	928,434,000	902,506,000
<b>Total</b>	<b>1,446,707,000</b>	<b>1,444,411,000</b>	<b>1,673,092,000</b>

(1) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

**Table 2 – Canadian circulation coinage**

Cumulative production up to December 31, 2002 <sup>(1) (2)</sup>

	1998	1999	2000	2001	2002
<b>\$2</b>	5,309,000	25,130,000	29,880,000	11,910,000	<b>27,008,000</b>
<b>\$1</b>	-	-	-	-	<b>2,302,000</b>
<b>50¢</b>	308,000	496,000	573,000	389,000	<b>14,440,000</b>
<b>25¢</b>	-	258,888,000	435,752,000	64,182,000	<b>183,112,000</b>
<b>10¢</b>	203,514,000	258,462,000	160,798,000	270,792,000	<b>251,278,000</b>
<b>5¢</b>	156,873,000	124,861,000	110,767,000	166,692,000	<b>134,362,000</b>
<b>1¢</b>	999,578,000	1,089,625,000	771,909,000	919,359,000	<b>829,715,000</b>

(1) Total coins of each date and denomination, regardless of the calendar year in which they were produced.

(2) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

**Table 3 – Canadian circulation coinage**

Coinage issued in 2002 <sup>(1)</sup> – Geographic distribution <sup>(2)</sup>

Province City <sup>(3)</sup>	\$2	\$1	50¢	25¢	10¢	5¢	1¢
<b>Newfoundland</b>							
St. John's	10,000	222,000	-	858,000	2,412,500	1,144,000	12,682,500
<b>New Brunswick</b>							
Saint John	1,714,000	390,000	-	5,350,000	5,120,000	3,560,000	20,315,000
<b>Nova Scotia</b>							
Halifax	-	139,000	-	760,000	7,162,500	4,474,000	41,052,500
<b>Québec</b>							
Montréal	8,105,500	13,402,000	-	86,940,000	78,682,500	44,578,000	192,677,500
<b>Ontario</b>							
Ottawa	5,510,000	374,000	-	19,850,000	19,845,000	12,974,000	58,552,500
Toronto	10,085,000	3,615,000	-	9,068,000	53,590,000	21,882,000	257,755,000
<b>Manitoba</b>							
Winnipeg	126,500	1,265,000	-	4,080,000	7,645,000	4,742,000	39,592,500
<b>Saskatchewan</b>							
Regina	305,000	-	-	1,816,000	4,407,500	2,356,000	20,562,500
<b>Alberta</b>							
Calgary	164,500	1,310,000	-	6,404,000	11,452,500	7,080,000	51,077,500
Edmonton	1,609,000	1,380,000	-	7,118,000	16,310,000	10,642,000	61,280,000
<b>British Columbia</b>							
Vancouver	3,390,500	2,386,000	-	14,560,000	27,232,500	14,456,000	87,140,000
<b>Sundry persons <sup>(4)</sup></b>	89,000	165,000	14,440,430	852,000	372,500	3,242,000	4,182,500
<b>Total</b>	<b>31,109,000</b>	<b>24,648,000</b>	<b>14,440,430</b>	<b>157,656,000</b>	<b>234,232,500</b>	<b>131,130,000</b>	<b>846,870,000</b>

(1) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

(2) The dates on the coins are not always the same as the calendar year in which they were issued.

(3) The coins were issued to financial institutions in these cities.

(4) The figures for Sundry persons do not include numismatic coinage purchases.

# Statistics

**Table 4 – Canadian numismatic coinage**

Issued as of December 31, 2002 bearing the dates 2001 and 2002 <sup>(1)</sup>

	2002	2001 <sup>(2)</sup>
Platinum Proof Coin Set <sup>(3)</sup>	<b>344</b>	448
Platinum Maple Leaf Hologram Set <sup>(6)</sup>	<b>485</b>	-
.99999 Gold Coin	<b>1,803</b>	1,988
22-Karat Gold Coin	<b>5,264</b>	5,406
14-Karat Gold Coin	<b>9,992</b>	8,080
Silver Lunar Cameo Coin Series	<b>59,395</b>	60,754
Proof Sterling Silver Dollar – Golden Jubilee	<b>119,233</b>	89,390
Queen Mother Proof Sterling Silver Dollar	<b>9,984</b>	-
Brilliant Sterling Silver Dollar	<b>63,582</b>	53,668
Proof Set – Golden Jubilee <sup>(4)</sup>	<b>65,461</b>	74,194
Special Edition Proof Set – Golden Jubilee <sup>(4)</sup>	<b>32,642</b>	-
Specimen Set <sup>(5)</sup>	<b>66,268</b>	54,613
Uncirculated Set <sup>(5)</sup>	<b>97,279</b>	115,897
Special Edition Uncirculated Set – Golden Jubilee <sup>(5)</sup>	<b>49,860</b>	-
Tiny Treasures Uncirculated Gift Set <sup>(5)</sup>	<b>49,963</b>	52,085
Oh Canada! Uncirculated Gift Set <sup>(5)</sup>	<b>60,484</b>	66,726
\$20 Sterling Silver Hologram Cameo Coins (Land, Sea and Rail Series)	<b>33,244</b>	41,828
\$150 18-Karat Gold Hologram Coin	<b>6,596</b>	6,571
Golden Tulip 50-Cent Sterling Silver Coin	<b>19,984</b>	-
50-Cent Sterling Silver Coin (Canadian Festivals Series)	<b>58,998</b>	58,123
50-Cent Sterling Silver Coin (Canadian Folklore and Legends Series)	<b>19,267</b>	28,979
10-Cent Sterling Silver Coin (Year of Volunteers)	-	40,634
Sterling Silver Two-Coin Set (First Transatlantic Wireless Transmission)	-	28,540
5-Cent Sterling Silver Coin (Royal Military College of Canada)	-	25,834
5-Cent Sterling Silver Coin (Vimy Ridge)	<b>22,646</b>	-
3-Cent Coin and Stamp Set	-	59,573
Special Edition – 1911 Sterling Silver Dollar	-	24,996
1 Ounce Silver Maple Leaf Coloured Coin	<b>29,983</b>	49,900
1 Ounce Silver Maple Leaf Hologram Coin (Anniversary Loon)	<b>29,463</b>	29,906
1912 Commemorative \$5 and \$10 Gold Coin Set	<b>1,998</b>	-
Gold Maple Leaf Viking Privy Set	-	1,000
Gold Maple Leaf Hologram Five-Coin Set	-	600
1/4 ounce Gold Maple Leaf Hologram Coin	-	14,614
25-Cent Coloured Coin (Canada Day)	<b>49,903</b>	96,352
Triple Cameo Coin	<b>993</b>	-
Golden Jubilee Keepsake Booklet (five coins)	<b>200,170</b>	-
Golden Jubilee Keepsake Booklet (ten coins)	<b>116,034</b>	-

(1) Coins reported as issued are not necessarily all delivered in the same calendar year and therefore do not correspond to reported sales.

(2) Revised figures.

(3) Four-coin set.

(4) Eight-coin set, including a \$2, \$1, (.925 Ag) and a \$1 (aureate).

(5) Seven-coin set.

(6) Five-coin set.

Table 5 – Maple Leaf coinage

Sales in ounces for 2001 and 2002

	2002	2001
<b>Gold Maple Leaf coinage</b>		
\$50 (9999 Au)	<b>344,883</b>	138,878
\$20 (9999 Au)	<b>14,353</b>	13,273
\$10 (9999 Au)	<b>10,735</b>	8,792
\$5 (9999 Au)	<b>4,502</b>	6,347
\$1 (9999 Au)	<b>857</b>	1,036
<b>Total (ounces)</b>	<b>375,329</b>	168,326
<b>Silver Maple Leaf coinage</b>		
\$5 (9999 Ag)	<b>576,196</b>	398,563
<b>Total (ounces)</b>	<b>576,196</b>	398,563

Table 6 – Refinery operations

For 2001 and 2002

	Gross weight (Troy ounces)		Refined gold (9999) produced (Troy ounces) <sup>(1)</sup>		Refined silver (999) produced (Troy ounces) <sup>(2)</sup>	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001
<b>Deposits from Canadian Mines</b>						
Québec	<b>253,828</b>	157,806	<b>152,086</b>	72,936	<b>16,850</b>	8,184
Ontario	<b>524,661</b>	1,247,910	<b>376,681</b>	453,797	<b>50,920</b>	719,375
<b>Total</b>	<b>778,489</b>	1,405,716	<b>528,767</b>	526,733	<b>67,770</b>	727,559
<b>Deposits from other sources</b>	<b>2,365,576</b>	1,908,043	<b>2,105,798</b>	1,700,680	<b>116,616</b>	83,526
<b>Total</b>	<b>3,144,065</b>	3,313,759	<b>2,634,565</b>	2,227,413	<b>184,386</b>	811,085

(1) Expressed in terms of Troy ounces of fine gold.

(2) These figures refer only to the silver produced as a by-product of the refining of gold.



# Management report

The consolidated financial statements contained in this annual report have been prepared by Management in accordance with Canadian generally accepted accounting principles and the integrity and objectivity of the data in these financial statements are Management's responsibility. Management is also responsible for all other information in the annual report and for ensuring that this information is consistent, where appropriate, with the information and data contained in the financial statements.

In support of its responsibility, Management has developed and maintains books of account, records, financial and management controls, information systems and management practices. These are designed to provide reasonable assurance as to the reliability of financial information, that assets are safeguarded and controlled, and that transactions of the Corporation and of its wholly-owned subsidiary are in accordance with the *Financial Administration Act* and regulations and, as appropriate, the *Royal Canadian Mint Act*, the by-laws of the Corporation and the charter and the by-laws of its wholly-owned subsidiary.

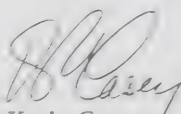
The Board of Directors is responsible for ensuring that Management fulfills its responsibilities for financial reporting and internal control. The Board exercises its responsibilities through the Audit Committee, which includes a majority of members who are not officers of the Corporation. The Committee meets with Management and the independent external auditor to review the manner in which these groups are performing their responsibilities and to discuss auditing, internal controls and other relevant financial matters. The Audit Committee has reviewed the consolidated financial statements with the external auditor and has submitted its report to the Board of Directors. The Board of Directors has reviewed and approved the consolidated financial statements.

The Corporation's external auditor, the Auditor General of Canada, audits the consolidated financial statements and reports to the Minister responsible for the Royal Canadian Mint.



Emmanuel Triassi

Chairperson and Acting President



Kevin Casey

Acting Vice-President, Administration and Finance

Ottawa, Canada

February 28, 2003

## Auditor's report

To the Minister of Transport and Minister responsible for the Royal Canadian Mint:

I have audited the consolidated balance sheet of the Royal Canadian Mint as at December 31, 2002 and the consolidated statements of operations and retained earnings and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Corporation's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at December 31, 2002 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Corporation and of its wholly-owned subsidiary that have come to my notice during my audit of the consolidated financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations and, as appropriate, the *Royal Canadian Mint Act*, the by-laws of the Corporation and the charter and the by-laws of its wholly-owned subsidiary.



Sheila Fraser, FCA

*Auditor General of Canada*

Ottawa, Canada

February 28, 2003

# Consolidated balance sheet

as at December 31 (in thousands of dollars)

	2002	2001
<b>Assets</b>		
Current		
Cash	\$ 1,452	\$ 5,237
Short-term investments (note 3)	17,460	-
Accounts receivable	13,761	17,356
Prepaid expenses	2,475	1,908
Deferred charges	-	4,333
Inventories (note 4)	24,675	33,708
	<b>59,823</b>	<b>62,542</b>
Property, plant and equipment (note 5)	<b>91,971</b>	<b>95,064</b>
	<b>\$ 151,794</b>	<b>\$ 157,606</b>
<b>Liabilities</b>		
Current		
Accounts payable and accrued liabilities	\$ 25,445	\$ 19,074
Current portion of loans (note 6)	5,782	6,023
Deferred revenues	2,526	1,581
	<b>33,753</b>	<b>26,678</b>
Long-term		
Deferred revenues	-	844
Loans (note 6)	23,358	27,747
Future tax liabilities (note 7)	93	2,502
Employee future benefits (note 8)	5,602	5,439
	<b>29,053</b>	<b>36,532</b>
<b>Shareholder's equity</b>		
Share capital (authorized and issued, 4,000 non-transferable shares)	40,000	40,000
Retained earnings	48,988	54,396
	<b>88,988</b>	<b>94,396</b>
	<b>\$ 151,794</b>	<b>\$ 157,606</b>

Commitments (note 11)

The accompanying notes are an integral part of these statements.

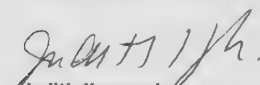
Approved on behalf of the Board of Directors

  
**Emmanuel Triassi**  
 Chairperson

Approved by Management

  
**Kevin Casey**  
 Acting Vice-President, Administration and Finance

Recommended for approval on behalf of the Audit Committee

  
**Judith Kavanagh**  
 Chair

# Consolidated statement of operations and retained earnings

for the year ended December 31 (in thousands of dollars)

	2002	2001
Revenues	\$ 351,358	\$ 245,958
Cost of goods sold	303,015	191,110
Gross profit	48,343	54,848
Other operating expenses		
Marketing and Sales	25,107	26,322
Administration	21,808	20,983
Depreciation	8,061	6,927
	54,976	54,232
Income (loss) from operations	(6,633)	616
Net foreign exchange gains (losses)	440	(561)
Interest income	496	220
Interest expense	(1,863)	(2,134)
Loss before income tax	(7,560)	(1,859)
Income tax recovery (note 7)	(2,152)	(30)
Net loss	(5,408)	(1,829)
Retained earnings, beginning of year	54,396	56,225
Retained earnings, end of year	\$ 48,988	\$ 54,396

The accompanying notes are an integral part of these statements.



# Consolidated cash flow statement

for the year ended December 31 (in thousands of dollars)

	2002	2001
<b>Cash flows from operating activities</b>		
Cash receipts from customers	\$ 354,514	\$ 271,042
Cash paid to suppliers and employees	(331,299)	(252,779)
Interest received	496	220
Interest paid	(1,863)	(2,707)
Income taxes	1,424	(1,468)
	23,272	14,308
<b>Cash flows from investing activities</b>		
Purchase of short-term investments	(17,460)	-
Purchase of property, plant and equipment	(4,967)	(5,109)
	(22,427)	(5,109)
<b>Cash flows from financing activities</b>		
Repayment of loans	(4,630)	(4,100)
Net increase (decrease) in cash	(3,785)	5,099
Cash at the beginning of year	5,237	138
Cash at the end of year	\$ 1,452	\$ 5,237

The accompanying notes are an integral part of these statements.

# Notes to consolidated financial statements

December 31, 2002

## 1. Authority and objectives

The Mint was incorporated in 1969 by the *Royal Canadian Mint Act* to mint coins in anticipation of profit and carry out other related duties. The Mint is an agent Corporation of Her Majesty named in Part II of Schedule III to the *Financial Administration Act*. It produces all of the circulation coins used in Canada and manages the supporting distribution system for the Government of Canada. The Mint is one of the world's foremost producers of circulation, collector and bullion investments coins for the domestic and international marketplace. It is also one of the largest gold refiners in the world.

During the year, the Mint incorporated RCMH-MRCF Inc., a wholly-owned subsidiary, to hold the Mint's interest (50%) in TGM Specialty Services Inc., a joint venture with a private sector partner. TGM Specialty Services Inc.'s objective is to offer packaging products and services to domestic and international markets.

The Mint may borrow money from the Consolidated Revenue Fund or any other source, subject to the approval of the Minister of Finance with respect to the time and the terms and conditions. Since March 1999, following the enactment of changes to the *Royal Canadian Mint Act*, the aggregate of the amounts loaned to the Mint and outstanding at any time shall not exceed \$75 million.

## 2. Significant accounting policies

These consolidated financial statements have been prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. The significant accounting policies of the Corporation are :

### a) Consolidation

The consolidated financial statements include the accounts of the Corporation and its wholly owned subsidiary. Its interest in the joint venture is proportionately consolidated.

### b) Short-term investments

Short-term investments consist of investments in money market instruments with terms to maturity of 12 months or less. These investments are carried at cost, which approximates market.

### c) Inventories

Raw materials and supplies are valued at the lower of cost and replacement cost, cost being determined by the average cost method. Work in process and finished goods are valued at the lower of cost and net realizable value, cost being determined by the average cost method.

### d) Property, plant and equipment

Property, plant and equipment are recorded at cost and depreciated under the straight-line method at the following annual rates:

Land improvements	2 1/2%
Buildings	2 1/2%
Equipment	10%
Hardware and software	20%

# Notes to consolidated financial statements

December 31, 2002

## **e) Deferred revenues**

Payments received in advance on sales are not recognized as revenue until the products are shipped.

## **f) Deferred charges**

The cost incurred for specific projects in advance of sales are not recognized as expenses until the products are shipped.

## **g) Employee future benefits**

### **i) Pension benefits**

Employees participate in the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The Corporation's contribution to the plan reflects the full cost of the employer contributions. This amount is currently based on multiple of the employees' required contributions, and may change over time depending on the experience of the Plan. These contributions represent the total pension obligations of the Corporation and are charged to operations on a current basis. The Corporation is not currently required to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

### **ii) Other benefits**

Employees are entitled to a severance benefit plan. These benefits are accrued as the employees render the services necessary to earn severance benefits. The cost of the benefits earned by employees is actuarially determined using the projected benefit cost method projected on services. The valuation of the liability is based upon a current market-related discount rate and other actuarial assumptions which represent management's best long-term estimates of factors such as future wage increases and employee resignation rates. The excess of any net actuarial gain (loss) over 10% of the benefit obligation is amortized over the remaining service period of active employees.

The Corporation is subject to the *Government Employees Compensation Act* and, therefore, is not mandatorily covered under any provincial workers' compensation act. As a self-insured employer, the Corporation is accountable for all such liabilities incurred since incorporation. Liability for workers' compensation benefits is actuarially determined based on known awarded disability and survivor pensions and other potential future awards in respect of accidents that occurred up to the value measurement date. The benefit entitlements are based on the respective legislations in effect on that date. An accrued post-employment benefit obligation representing the continuation of certain employer paid benefits for employees on long-term disability is also actuarially determined. The determination takes into account expected mortality, recoveries and health care and dental trend rates. The excess of the net actuarial gain (loss) over 10% of the obligation is amortized over a period of 10 years, which is consistent with the average duration of these liabilities.

## **h) Foreign currency translation**

Monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated to Canadian dollars at the exchange rate in effect at the balance sheet date, or, when hedged, at rates prescribed by foreign currency contracts. Revenue and expense items are translated at average exchange rates during the year. All exchange gains and losses are included in determining net income for the year.

#### **i) Income tax**

Income tax expense is determined using the liability method, whereby the future income tax component is recognized on temporary differences using substantively enacted tax rates that are expected to apply to taxable income in the years in which those temporary differences are expected to be recovered or settled. Temporary differences between the carrying values of assets or liabilities used for tax purposes and those used for financial reporting purposes arise in one year and reverse in one or more subsequent years. In assessing the realizability of future tax assets, management considers known and anticipated factors impacting whether some portion or all of the future tax assets will not be realized. To the extent that the realization of future tax assets is not considered to be more likely than not, a valuation allowance is provided.

#### **j) Derivative financial instruments**

The Corporation uses derivative financial instruments such as forward contracts and options to reduce the risk of loss due to adverse movements in foreign exchange and precious metal prices. The Corporation's policy is not to utilize derivative financial instruments for trading or speculation purposes.

A derivative must be designated and effective to be accounted for as a hedge. Effectiveness is achieved if the cash flows or fair values of the derivative substantially offset the cash flows of the hedged position and the timing is similar. Premiums paid or received with respect to derivatives are recognized based on the original hedge designation date.

Gains or losses related to derivatives that are hedges are deferred and recognized in the same period as the corresponding hedged positions. If derivative financial instruments are closed before planned delivery, gains or losses are recorded as deferred revenue or deferred charges and recognized on the planned delivery date.

#### **k) Use of estimates**

The preparation of financial statements in accordance with Canadian generally accepted accounting principles requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities at the date of the financial statements and the reported amounts of income and expenses for the year. The inventory valuation allowance, employee-related liabilities and estimated useful lives of plant and equipment are the most significant items where estimates are used. Actual results could differ from those estimated.

### **3. Short-term investments**

In accordance with the Corporation's short-term investment policy, all investments in Corporate entities must be rated R-1 low or better by the Dominion Bond Rating Service (DBRS) and investments in banking entities must be rated AA or better by Moody's or Standard and Poors. The investments vehicles consist primarily of commercial paper. The overall portfolio yield as at December 31, 2002 was 2.99% (2001 – not applicable) and the average term to maturity is 26 days (2001 – not applicable). The fair market value of the investment portfolio at year-end approximates the book value.



# Notes to consolidated financial statements

December 31, 2002

## 4. Inventories

(in thousands of dollars)

	2002	2001
Raw materials	\$ 7,744	\$ 8,405
Work in process	4,504	4,883
Finished goods	10,921	17,382
Supplies	1,506	3,038
	<b>\$ 24,675</b>	<b>\$ 33,708</b>

Inventory as at December 31, 2002 includes a write down of \$5.5 million on jewellery inventory.

## 5. Property, plant and equipment

(in thousands of dollars)

			2002	2001
	Cost	Accumulated Depreciation	Net Book Value	Net Book Value
Land	\$ 3,226	\$ -	\$ 3,226	\$ 3,226
Land improvements	914	739	175	198
Buildings	75,350	23,542	51,808	52,630
Equipment	81,127	48,724	32,403	35,162
Hardware and software	12,269	7,910	4,359	3,848
	<b>\$ 172,886</b>	<b>\$ 80,915</b>	<b>\$ 91,971</b>	<b>\$ 95,064</b>

## 6. Loans

(in thousands of dollars)

	2002	2001
10-year loan due December 2007, bearing interest at 5.840% calculated semi-annually with the principal repayable in ten equal annual installments commencing December 1998	\$ 5,000	\$ 6,000
Amortizing bond with two year interest holiday maturing December 2009, semi-annual coupon at 7.753% starting June 2000 with principal repayable in ten equal installments commencing December 2000	21,700	24,800
Accrued interest on bond	2,440	2,970
	<b>\$ 29,140</b>	<b>\$ 33,770</b>
Less current portion of loans	5,782	6,023
	<b>\$ 23,358</b>	<b>\$ 27,747</b>

## 7. Income tax

(in thousands of dollars)

	2002	2001
Current tax expense (recovery)	\$ 280	\$ (1,430)
Future tax expense (recovery)	(2,432)	1,400
	\$ (2,152)	\$ (30)

Income tax expense differs from the amount that would be computed by applying the Federal statutory income tax rate of 36.12% (2001 - 38.12%) to loss before income tax. The reasons for the differences are as follows:

	2002	2001
Computed tax expense	\$ (2,731)	\$ (709)
Increase (decrease) resulting from:		
Adjustment to future tax assets and liabilities for enacted changes in tax laws and rates	225	86
Other net amounts	129	304
Large Corporation Tax	225	289
	\$ (2,152)	\$ (30)

The tax effects of temporary differences that give rise to significant portions of the future tax assets and future tax liabilities at 2002 and 2001 are presented below:

	2002	2001
Future tax assets:		
Loss carry-forwards	\$ 3,150	\$ 339
Employee future benefits	1,960	1,960
	5,110	2,299
Future tax liability		
Capital assets	(5,203)	(4,801)
Net future tax liability	\$ (93)	\$ (2,502)

## 8. Employee future benefits

### i) Pension benefits

The Public Service Superannuation Plan requires the Corporation to contribute at a rate of 2.14 times the employees' contribution (2001 - 2.14:1). The Corporation's contribution to the plan during the year was \$3,890,000 (2001 - \$3,559,000).

### ii) Other benefits

The Corporation provides severance benefits and workers' compensation benefits to its employees. These benefits are not pre-funded and thus have no assets, resulting in a plan deficit equal to the accrued benefit obligation. The accrued benefit obligation of these benefits,

# Notes to consolidated financial statements

December 31, 2002

including the short-term portion, is \$6,102,000 at the end of the year (2001 – \$5,939,000) and are fully recorded in the books of account. The current year's expense for these benefits is \$780,000 (2001 – \$575,000) and total benefits paid amounted to \$618,000 (2001 – \$1,244,000). The actuarial assumptions adopted in measuring the Corporation's accrued benefit obligations were based on a 6.5% liability discount rate (2001 – 6.5%) and rates of compensation increase of 4% to 4.5% (2001 – 2% to 4.5%) which reflect current economic indicators, merit and promotional increases.

## 9. Related party transactions

The Corporation is related in terms of common ownership to all Government of Canada owned entities. The Corporation enters into transactions with these entities in the normal course of business, under the same terms and conditions that apply to unrelated parties. Transactions with the Department of Finance related to the production and delivery of Canadian circulation coins are generally carried out on a cost plus basis.

## 10. Derivative financial instruments

The Corporation uses financial instruments such as forward contracts and options to reduce the risk of loss due to adverse movements in foreign exchange and precious metal prices. There were no foreign exchange forward contracts outstanding at the end of the year (2001 – US\$10.6 million). Precious metal forward contracts worth US\$2.3 million were outstanding at the end of the year (2001 – nil). In accordance with the Corporation's investment policy, all investments and other financial instruments are rated AA or better by Moody's or Standard and Poors. The carrying amounts of each investment approximates their fair value due to the short-term nature of their maturity.

## 11. Commitments

In order to facilitate the production of precious metal coins and manage the risks associated with changes in metal prices, the Mint leases, on an ongoing basis, precious metals and pays lease charges based on market value. The metal under these contractual arrangements is not reflected in the Mint's statements. As at December 31, 2002, 113,119 ounces of gold, 898,787 ounces of silver and 2,564 ounces of platinum were leased under these contracts (2001 – 113,067 ounces of gold, 1,450,878 ounces of silver and 1,184 ounces of platinum).

## 12. Comparative figures

Some of the prior years' comparative figures have been reclassified to conform to the current year's presentation.

(1 244 000 \$ en 2001). Les hypothèses actuarielles adoptées pour calculer l'obligation au titre des indemnités constituées étaient fondées sur un taux d'actualisation du passif de 6,5 % (6,5 % en 2001) et une hausse de 4 à 4,5 % (de 2 à 4,5 % en 2001) des taux d'indemnisation conformes aux indicateurs économiques courants et aux augmentations de salaire liées au mérite et à l'avancement.

### 9. Opérations entre apparentées

En termes de propriété commune, la Société est apparentée à toutes les entités appartenant à l'État. Elle effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal des affaires, aux mêmes conditions que celles conclues avec des parties non apparentées. Les opérations avec le ministère des Finances concernant la production et la distribution de pièces canadiennes de circulation sont effectuées en général selon la méthode du prix coûtant majoré.

### 10. Instruments financiers dérivés

La Société utilise des instruments financiers comme les contrats à terme et les options pour réduire les risques de perte dus aux fluctuations défavorables du taux de change et du cours des métaux précieux. À la fin de l'exercice, elle n'avait pas de contrats de change à terme (10,6 millions \$US en 2001). La valeur des contrats à terme sur métaux précieux s'établissait à 2,3 millions \$US (2001 – aucun). Conformément à la politique de placement de la Société, tous les placements et autres instruments financiers sont cotés AA ou mieux par Moody's ou Standard and Poors. La valeur comptable de chaque investissement correspond approximativement à sa juste valeur en raison de son échéance à court terme.

### 11. Engagements

Afin de faciliter la production de pièces de métaux précieux et de contre les risques inhérents aux variations de prix des métaux, la Société loue continuellement des métaux précieux et paie des frais de location calculés d'après la valeur de ces métaux sur le marché. Les métaux visés par ces contrats n'apparaissent pas aux états financiers. Au 31 décembre 2002, les contrats portaient les quantités suivantes : 113 119 onces d'or, 898 787 onces d'argent et 2 564 onces de platine (contre 113 067 onces d'or, 1 450 878 onces d'argent et 1 184 onces de platine en 2001).

### 12. Données correspondantes

Certaines données correspondantes de l'exercice précédent ont été reclassées pour les rendre conformes à la présentation de l'exercice courant.



7. Impôt sur les bénéfices

(en milliers \$)

2002	2001
280 \$	(1 430) \$
(2 432)	1 400
(2 152) \$	(30) \$

La charge d'impôt diffère de celle qui devrait résulter de l'application du taux fédéral de 36,12 % (38,12 % en 2001) prévu par la loi à la perte avant impôt. En voici les raisons :

2002	2001
(2 731) \$	(709) \$
Charge d'impôt calculée	
Augmentation (diminution) due aux :	
Actif et passif d'impôts futurs ajustés pour tenir compte	
des changements apportés aux lois et aux taux fiscaux	
225	86
129	304
225	289
(2 152) \$	(30) \$

Les effets fiscaux des écarts temporaires qui donnent lieu en grande partie aux actifs et aux passifs d'impôts futurs en 2002 et 2001 sont énumérés ci-dessous :

2002	2001
3 150 \$	339 \$
1 960	1 960
5 110	2 299
(5 203)	(4 801)
(93) \$	(2 502) \$

8. Avantages sociaux futurs

i) Régime de retraite

Le taux de cotisation de la Société au Régime de pensions de retraite de la fonction publique a été 2,14 fois celui des employés (2,14:1 en 2001). Les cotisations au Régime durant l'exercice étaient de 3 890 000 \$ (3 559 000 \$ en 2001).

ii) Autres avantages sociaux

La Société offre à ses employés des indemnités de départ et des indemnités d'accident du travail. Ces avantages n'étant pas provisionnés, ils ne sont couverts par aucun actif; ils présentent donc un déficit égal à l'obligation au titre des indemnités constituées. Cette obligation, y compris la portion à court terme, est de 6 102 000 \$ à la fin de l'exercice (5 939 000 \$ en 2001), montant qui est entièrement inscrit dans les livres. La charge de l'exercice au titre de ces avantages s'élève à 780 000 \$ (575 000 \$ en 2001) et les indemnités versées se sont chiffrées à 618 000 \$

Notes aux états financiers consolidés

au 31 décembre 2002

4. Stocks

	2002	2001
Matières premières	7 744 \$	8 405 \$
Travaux en cours	4 504	4 883
Produits finis	10 921	17 382
Fournitures	1 506	3 038
	<b>24 675 \$</b>	<b>33 708 \$</b>

Les stocks au 31 décembre 2002 comprennent une dépréciation des stocks de bijoux de 5,5 millions de dollars.

5. Immobilisations corporelles

	2002	2001
Amortissement cumulé	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
Coût	3 226 \$	- \$
Terrains	3 226 \$	3 226 \$
Améliorations aux terrains	914	175
Bâtiments	75 350	51 808
Matériel	81 127	32 403
Matériel informatique et logiciels	12 269	4 359
	<b>80 915 \$</b>	<b>91 971 \$</b>
		95 064 \$

6. Emprunts

	2002	2001
Emprunt d'une durée de dix ans échéant en décembre 2007, portant intérêt à 5,840 %, calculé semestriellement, et dont le principal est remboursable en dix versements annuels égaux à partir de décembre 1998	5 000 \$	6 000 \$
Obligation amortissable assortie d'une exonération d'intérêt pendant deux ans, échéant en décembre 2009, à coupon d'intérêt de 7,753 % par semestre à partir de juin 2000 et dont le principal est remboursable en dix versements annuels égaux à partir de décembre 2000	21 700	24 800
Intérêts courus sur l'obligation	2 440	2 970
	<b>29 140 \$</b>	<b>33 770 \$</b>
Moins la tranche échéant à moins d'un an	5 782	6 023
	<b>23 358 \$</b>	<b>27 747 \$</b>

et de dépenses sont convertis aux taux de change moyens durant l'exercice. Les profits et pertes sur change sont inclus dans le bénéfice net de l'exercice.

#### **i) Impôt sur les bénéfices**

La charge d'impôt sur les bénéfices est déterminée par la méthode axée sur le bilan, selon laquelle la partie d'impôt futur sur les écarts temporaires est constatée en utilisant les taux d'impôt qui devraient s'appliquer au bénéfice imposable des exercices où ces écarts temporaires devraient être recouvrés ou réglés. Des écarts temporaires se produisent au cours d'un exercice entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs et des passifs; ces écarts s'inversent au cours d'un ou de plusieurs exercices ultérieurs. Pour évaluer la mesure dans laquelle les actifs d'impôts futurs sont réalisables, la direction tient compte des facteurs connus et prévus en fonction desquels la totalité ou une partie de ces actifs pourrait ne pas être réalisée. Lorsque la réalisation des actifs d'impôts futurs est jugée plus improbable que probable, on inscrit une provision.

#### **j) Instruments financiers dérivés**

La Société utilise des instruments financiers dérivés comme les contrats à terme et les options pour réduire les risques de perte dus aux fluctuations défavorables de change et du cours des métaux précieux. Elle a pour politique de ne pas utiliser les instruments financiers dérivés à des fins de transaction ou de spéculation.

Pour être comptabilisé comme une couverture, un instrument financier dérivé doit être désigné et efficace. Il est efficace si les mouvements de trésorerie ou les justes valeurs de l'instrument concordent sensiblement avec les mouvements de trésorerie de la position couverte et si la durée est semblable. Les primes payées ou reçues à l'égard des produits dérivés sont constatées en fonction de la date initiale de désignation de la couverture.

Les gains ou pertes liés aux instruments financiers dérivés désignés comme couvertures sont reportés et constatés au cours de la même période que les positions couvertes correspondantes. Si les instruments financiers dérivés sont clos avant la livraison prévue, les gains ou pertes sont enregistrés comme des revenus ou charges reportés et sont constatés à la date de livraison prévue.

#### **k) Utilisation d'estimations**

Pour préparer des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, la direction doit faire des estimations et des hypothèses qui influent sur les montants déclarés de l'actif et du passif à la date des états financiers ainsi que sur les montants déclarés des revenus et des dépenses pour l'exercice. Les principaux éléments susceptibles de faire l'objet d'estimations sont la provision pour dévaluation des stocks, les passifs liés aux employés et la durée de vie utile des immobilisations. Les résultats réels pourraient différer des estimations.

#### **3. Placements à court terme**

Conformément à la politique de placement de la Société, tous les placements dans des sociétés sont cotés soit R-1 bas ou mieux par le Dominion Bond Rating Service, et tous les placements dans des établissements financiers sont cotés soit AA ou mieux par Moody's ou Standard and Poors. Le portefeuille comprend principalement des billets de trésorerie. Le rendement global du portefeuille au 31 décembre 2002 était de 2,99 % (2001 – sans objet) et le délai moyen avant l'échéance était de 26 jours (2001 – sans objet). La juste valeur marchande du portefeuille à la fin de l'exercice correspond approximativement à sa valeur comptable.

**e) Revenus reportés**  
Les paiements reçus par anticipation sur les ventes ne sont constatés dans les résultats qu'à l'expédition du produit.

**f) Frais reportés**  
Les frais afférents à des projets particuliers engagés par anticipation sur les ventes ne sont constatés dans les résultats qu'à l'expédition du produit.

**g) Avantages sociaux futurs**

i) Régime de retraite

Les employés participent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. La Société verse des cotisations correspondant au plein montant des cotisations d'employeur. Exprimé en multiple des cotisations des employés, ce montant pourrait changer au fil du temps selon la situation financière du Régime. Les cotisations de la Société représentent l'ensemble de ses obligations en matière de prestations de retraite et sont imputées à l'exercice durant lequel les services sont rendus. La Société n'est pas tenue à l'heure actuelle de verser des cotisations au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

iii) Autres avantages sociaux

La Société offre à ses employés un régime d'indemnités de départ. Ces avantages sont constitués à mesure que les employés rendent les services nécessaires pour les gagner. Le coût des avantages gagnés par les employés est établi par calcul actuariel selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services. La valeur de l'obligation est fondée sur un taux d'actualisation lié au marché et sur d'autres hypothèses actuarielles qui représentent la meilleure estimation à long terme, par la direction, de facteurs tels que les augmentations futures de salaires et les taux de démission des employés. L'excédent du gain actuariel net (perte actuarielle nette) sur 10 % de l'obligation au titre des avantages est amorti sur la durée résiduelle moyenne d'activité des employés actifs.

La Société est assujettie à la *Loi sur l'indemnisation des agents de l'Etat* et à ce titre, elle n'est pas assujettie à l'application des lois provinciales sur les indemnités pour les accidents du travail. En tant qu'employeur qui s'autoassure, la Société est responsable du passif encouru depuis sa constitution. Le passif pour les avantages liés aux indemnités relatives aux accidents du travail est établi par calcul actuariel en considérant les rentes d'invalidité et les rentes aux survivants établies et conférées, ainsi que les rentes futures estimées en fonction des accidents survenus jusqu'à la date de l'évaluation. Le droit aux rentes est déterminé en fonction des lois en vigueur à la même date. De plus, une obligation au titre des avantages postérieurs à l'emploi accordés aux employés en situation d'invalidité prolongée est aussi établie par calcul actuariel. Les calculs prennent en considération les tendances prévues des taux de mortalité et de guérison, et des coûts des soins de santé et dentaires. L'excédent du gain actuariel net (de la perte actuarielle nette) sur 10 % de l'obligation est amorti sur 10 ans, soit la durée moyenne estimée du passif.

**h) Conversion des devises**

Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis en dollars canadiens au taux de change en vigueur à la date du bilan, sauf ceux faisant l'objet d'une couverture, qui sont convertis aux cours établis selon les conditions de la couverture. Les éléments de revenus



1. Pouvoirs et objectifs

La Monnaie a été constituée en 1969 en vertu de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* afin de frapper des pièces de monnaie dans une optique de profit et d'exercer des activités connexes. Elle est une Société mandataire de Sa Majesté mentionnée à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre le réseau de distribution pour le compte du gouvernement du Canada. Elle est aussi l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieur et étrangers, et l'un des plus grands affineurs d'or du monde.

Durant l'année, la Monnaie a constitué une filiale en propriété exclusive, RCMH-MRCF Inc., laquelle détient sa participation à 50 % dans TGM Specialty Services Inc. (TGM), une coentreprise avec un partenaire du secteur privé. L'objectif de TGM est d'offrir des produits et services d'emballage aux marchés intérieur et extérieurs.

La Monnaie peut emprunter au Trésor ou à toute autre source, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances quant à la période et aux conditions de l'emprunt. Depuis mars 1999, suivant une modification de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, l'ensemble des montants empruntés et non remboursés ne doit à aucun moment dépasser 75 millions de dollars.

2. Principales conventions comptables

Les présents états financiers consolidés ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada. Voici les principales conventions comptables suivies par la Société :

a) Consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les comptes de la Société et ceux de sa filiale en propriété exclusive. Sa participation dans la coentreprise est comptabilisée selon la méthode de la consolidation proportionnelle.

b) Placements à court terme

Les placements à court terme comprennent des placements dans des instruments du marché monétaire dont l'échéance n'excède pas 12 mois. Ces placements sont présentés à la valeur d'acquisition, laquelle correspond approximativement à la valeur marchande.

c) Stocks

Les stocks de matières premières et de fournitures sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de remplacement si elle est inférieure au coût. Les travaux en cours et les produits finis sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de remplacement si elle est inférieure au coût.

d) Immobilisations corporelles

Les terrains, les bâtiments et le matériel sont comptabilisés au coût et sont amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire aux taux annuels suivants :

Améliorations aux terrains	2 1/2 %
Bâtiments	2 1/2 %
Matériel	10 %
Matériel informatique et logiciels	20 %

État consolidé des flux de trésorerie

pour l'exercice terminé le 31 décembre (en milliers \$)		
2002		
2001		
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>		
Encaissements (clients)	354 514 \$	271 042 \$
Décaissements (fournisseurs et employés)	(331 299)	(252 779)
Intérêts reçus	496	220
Intérêts versés	(1 863)	(2 707)
Impôt sur les bénéfices	1 424	(1 468)
	23 272	14 308
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>		
Acquisition de placements à court terme	(17 460)	-
Acquisition d'immobilisations corporelles	(4 967)	(5 109)
	(22 427)	(5 109)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>		
Remboursement d'emprunts	(4 630)	(4 100)
<b>Augmentation (diminution) nette de l'encaisse</b>		
Encaisse au début de l'exercice	5 237	138
Encaisse à la fin de l'exercice	1 452 \$	5 237 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Etat consolidé des résultats  
et des bénéfices non répartis

pour l'exercice terminé le 31 décembre (en milliers \$)

	2002	2001
Revenus	351 358 \$	245 958 \$
Coût des produits vendus	303 015	191 110
Bénéfice brut	48 343	54 848
Autres dépenses d'exploitation		
Marketing et ventes	25 107	26 322
Administration	21 808	20 983
Amortissement	8 061	6 927
	54 976	54 232
Bénéfice (perte) d'exploitation	(6 633)	616
Profit net (perte nette) sur change	440	(561)
Intérêts créditeurs	496	220
Intérêts débiteurs	(1 863)	(2 134)
Perte avant impôt sur les bénéfices	(7 560)	(1 859)
Impôt sur les bénéfices-recouvrement (note 7)	(2 152)	(30)
Perte nette	(5 408)	(1 829)
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	54 396	56 225
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	48 988 \$	54 396 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Etats financiers consolidés

au 31 décembre (en milliers \$)

	2002	2001
--	------	------

Actif

À court terme

Encaisse

Placements à court terme (note 3)

Débiteurs

Frais payés d'avance

Frais reportés

Stocks (note 4)

91 971 59 823 24 675 33 708 4 333

151 794 \$ 95 064

Immobilisations corporelles (note 5)

Passif

À court terme

Créditeurs et charges à payer

Tranche des emprunts échéant à moins d'un an (note 6)

Revenus reportés

33 753 2 526 5 782 6 023 1 581

26 678

À long terme

Revenus reportés

Emprunts (note 6)

Passifs d'impôts futurs sur les bénéfices (note 7)

Avantages sociaux futurs (note 8)

29 053 5 602 93 2 502 27 747 844

Avoir de l'actionnaire

Capital-actions (4 000 actions non transférables autorisées et émises)

40 000 48 988 54 396

Bénéfices non répartis

88 988 151 794 \$ 157 606 \$

Engagements (note 11)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé au nom du Conseil d'administration

Le président du Conseil,

Emmanuel Triassi

Approbation recommandée au nom du Comité de vérification

La présidente,

Judith Kavanagh

Approuvé par la direction

Le vice-président par intérim, Administration et Finances

Kevin Casey



# Rapport du vérificateur

Au ministre des Transports et ministre responsable de la Monnaie royale canadienne

J'ai vérifié le bilan consolidé de la Monnaie royale canadienne au 31 décembre 2002 et les états consolidés des résultats et des bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers consolidés donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la société au 31 décembre 2002 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis, ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la société et de sa filiale en propriété exclusive dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers consolidés ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements et, selon le cas, à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la société ainsi qu'à la charte et aux règlements administratifs de sa filiale en propriété exclusive.

La vérificatrice générale du Canada,  


Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada, le 28 février 2003

# Rapport de la direction

Les états financiers consolidés du présent rapport annuel ont été préparés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada et la direction répond de l'intégrité et de l'objectivité des données qui y figurent. La direction est également responsable de toute autre information que renferme le rapport annuel et de la concordance, le cas échéant, de cette information avec les états financiers.

Pour assurer cette responsabilité, la direction a établi et maintient des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle financier et de gestion, des systèmes d'information et des pratiques de gestion. Ces éléments ont pour but de fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et contrôlés et que les opérations de la Société et de sa filiale en propriété exclusive sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements qui en découlent et, selon le cas, à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la Société ainsi qu'à la charte et aux règlements administratifs de sa filiale.

Le Conseil d'administration doit veiller à ce que la direction respecte ses obligations en matière de rapports financiers et de contrôle interne, ce qu'il fait par l'intermédiaire du Comité de vérification, composé en majorité d'administrateurs externes. Le Comité rencontre la direction et le vérificateur externe indépendamment pour voir comment ces groupes s'acquittent de leurs responsabilités et discuter de points concernant la vérification, les contrôles internes et d'autres sujets financiers pertinents. Le Comité de vérification a examiné les états financiers consolidés avec le vérificateur externe et a soumis son rapport au Conseil d'administration qui, à son tour, a examiné et approuvé les états financiers consolidés.

Le vérificateur externe de la Société, soit la vérificatrice générale du Canada, vérifie les états financiers consolidés et fait rapport au ministre responsable de la Monnaie royale canadienne.

*Le président du Conseil et*

*et président de la Monnaie par intérim,*

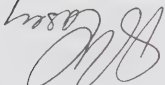
*Le vice-président par intérim*

*Administration et Finances,*

Emmanuel Triassi



Kevin Casey



Ottawa, Canada, le 28 février 2003

Tableau 5 – Feuille d'érable

ventes en onces en 2001 et en 2002

Feuille d'érable en or		2002	2001
50 \$ (Au 9999)		344 883	138 878
20 \$ (Au 9999)		14 353	13 273
10 \$ (Au 9999)		10 735	8 792
5 \$ (Au 9999)		4 502	6 347
1 \$ (Au 9999)		857	1 036
Total (onces)		375 329	168 326
Feuille d'érable en argent			
5 \$ (Ag 9999)		576 196	398 563
Total (onces)		576 196	398 563

Tableau 6 – Activités de l'affinerie

2001 et 2002

	Poids brut (onces troy)		d'or affiné (9999) (onces troy) <sup>(1)</sup>		d'argent affiné (999) (onces troy) <sup>(2)</sup>	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001
<b>Dépôts reçus des mines canadiennes</b>						
Québec	253 828	157 806	152 086	72 936	16 850	8 184
Ontario	524 661	1 247 910	376 681	453 797	50 920	719 375
Total	778 489	1 405 716	528 767	526 733	67 770	727 559
<b>Dépôts d'autres sources</b>						
	2 365 576	1 908 043	2 105 798	1 700 680	116 616	83 526
Total	3 144 065	3 313 759	2 634 565	2 227 413	184 386	811 085

(1) Exprimé en onces troy d'or fin.

(2) Ces chiffres n'ont trait qu'à l'argent dérivé de l'affinage de l'or.

Tableau 4 – Monnaie numismatique canadienne

émise au 31 décembre 2002 (millièmes 2001 et 2002) (1)

2002	2001 <sup>(2)</sup>
344	448
485	-
1 803	1 988
5 264	5 406
9 992	8 080
59 395	60 754
119 233	89 390
9 984	-
63 582	53 668
65 461	74 194
32 642	-
66 268	54 613
97 279	115 897
49 860	-
49 963	52 085
60 484	66 726
33 244	41 828
6 596	6 571
19 984	-
58 998	58 123
19 267	28 979
-	40 634
-	Ensemble de deux pièces en argent sterling
-	(Première transmission transatlantique sans fil)
-	Pièce de 5 cents en argent sterling (Colège militaire royal du Canada)
-	Pièce de 5 cents en argent sterling (Le plateau de Vimy)
22 646	-
-	Ensemble pièce de 3 cents et timbre -
-	150 <sup>e</sup> anniversaire du premier timbre-poste canadien
-	Dollar en argent sterling 1911 - Édition spéciale
-	Pièce Feuille d'érable colorée en argent d'une once
29 983	49 900
-	Pièce holographique Feuille d'érable en argent d'une once
29 463	29 906
-	Ensemble de pièces commémoratives en or 1912 de 5 \$ et de 10 \$
1 998	-
-	Ensemble Feuille d'érable en or 2001 portant le sceau du patrimoine viking
-	Ensemble holographique Feuille d'érable en or 2001 <sup>(6)</sup>
-	Pièce holographique Feuille d'érable en or de 1/4 d'once
49 903	96 352
993	-
200 170	-
116 034	-
-	Livret souvenir du Jubilé d'or (cinq pièces)
-	Livret souvenir du Jubilé d'or (dix pièces)

(1) Les pièces émises ne sont pas nécessairement livrées la même année et par conséquent ne correspondent pas aux pièces vendues.

(2) Chiffres révisés.

(3) Ensemble de quatre pièces.

(4) Ensemble de huit pièces comprenant le deux dollars, le dollar en argent (Ag 925) et le dollar doré.

(5) Ensemble de sept pièces.

(6) Ensemble de cinq pièces.



Tableau 2 – Monnaie de circulation canadienne  
production cumulative jusqu'au 31 décembre 2002 <sup>(1) (2)</sup>

	1998	1999	2000	2001	2002
2 \$	5 309 000	25 130 000	29 880 000	11 910 000	27 008 000
1 \$	-	-	-	-	2 302 000
50 ¢	308 000	496 000	573 000	389 000	14 440 000
25 ¢	-	258 888 000	435 752 000	64 182 000	183 112 000
10 ¢	203 514 000	258 462 000	160 798 000	270 792 000	251 278 000
5 ¢	156 873 000	124 861 000	110 767 000	166 692 000	134 362 000
1 ¢	999 578 000	1 089 625 000	771 909 000	919 359 000	829 715 000

(1) Total des pièces par valeur nominale et millésime, sans considérer l'année civile pendant laquelle elles ont été produites.

(2) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

Tableau 3 – Monnaie de circulation canadienne  
émise en 2002 <sup>(1)</sup> (selon la distribution géographique)

Province	Ville <sup>(2)</sup>	2 \$	1 \$	50 ¢	25 ¢	10 ¢	5 ¢	1 ¢
Terre-Neuve	St. John's	10 000	222 000	-	858 000	2 412 500	1 144 000	12 682 500
	Nouveau-Brunswick	1 714 000	390 000	-	5 350 000	5 120 000	3 560 000	20 315 000
Nouvelle-Écosse	Halifax	-	139 000	-	760 000	7 162 500	4 474 000	41 052 500
	Québec	8 105 500	13 402 000	-	86 940 000	78 682 500	44 578 000	192 677 500
Ontario	Ottawa	5 510 000	374 000	-	19 850 000	19 845 000	12 974 000	58 552 500
	Toronto	10 085 000	3 615 000	-	9 068 000	53 590 000	21 882 000	257 755 000
Manitoba	Winnipeg	126 500	1 265 000	-	4 080 000	7 645 000	4 742 000	39 592 500
Saskatchewan	Regina	305 000	-	-	1 816 000	4 407 500	2 356 000	20 562 500
	Alberta	164 500	1 310 000	-	6 404 000	11 452 500	7 080 000	51 077 500
Colombie-Britannique	Edmonton	1 609 000	1 380 000	-	7 118 000	16 310 000	10 642 000	61 280 000
	Vancouver	3 390 500	2 386 000	-	14 560 000	27 232 500	14 456 000	87 140 000
Particuliers <sup>(4)</sup>		89 000	165 000	14 440 430	852 000	372 500	3 242 000	4 182 500
Total		31 109 000	24 648 000	14 440 430	157 656 000	234 232 500	131 130 000	846 870 000

(1) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

(2) Le millésime des pièces ne correspond pas toujours à l'année d'émission.

(3) Les pièces ont été remises aux institutions financières des villes énumérées.

(4) Les chiffres ayant trait aux particuliers ne comprennent pas les achats de pièces numismatiques.

Tableau 1 – Monnaie de circulation canadienne

production en 2000, 2001 et 2002

2002 Total des pièces				2001 Total des pièces				2000 Total des pièces			
Millésime 1998				Millésime 1999				Millésime 2000			
1 ¢	-	-	311 000	1 ¢	-	-	-	1 ¢	-	-	140 225 000
5 ¢	-	-	-	5 ¢	-	-	-	5 ¢	-	-	20 655 000
10 ¢	-	-	-	10 ¢	-	-	-	10 ¢	-	-	35 992 000
25 ¢	-	-	-	25 ¢	-	-	-	25 ¢	-	-	698 000
50 ¢	-	-	-	50 ¢	-	-	-	50 ¢	-	-	-
1 \$	-	-	-	1 \$	-	-	-	1 \$	-	-	-
2 \$	-	-	-	2 \$	-	-	-	2 \$	-	-	-
Millésime 2001				Millésime 2002				Total (tous les millésimes)			
1 ¢	-	-	11 910 000	1 ¢	-	-	829 715 000	1 ¢	-	-	902 506 000
5 ¢	-	-	-	5 ¢	-	-	6 000	5 ¢	-	-	129 169 000
10 ¢	-	-	-	10 ¢	-	-	-	10 ¢	-	-	195 117 000
25 ¢	-	-	-	25 ¢	-	-	3 620 000	25 ¢	-	-	415 894 000
50 ¢	-	-	-	50 ¢	-	-	-	50 ¢	-	-	559 000
1 \$	-	-	-	1 \$	-	-	-	1 \$	-	-	-
2 \$	-	-	-	2 \$	-	-	-	2 \$	-	-	29 847 000
1 ¢	-	-	9 939 000	1 ¢	-	-	864 000	1 ¢	-	-	1 444 411 000
5 ¢	-	-	2 253 000	5 ¢	-	-	6 000	5 ¢	-	-	928 434 000
10 ¢	-	-	1 673 000	10 ¢	-	-	-	10 ¢	-	-	168 939 000
25 ¢	-	-	1 665 000	25 ¢	-	-	-	25 ¢	-	-	272 465 000
50 ¢	-	-	14 000	50 ¢	-	-	-	50 ¢	-	-	62 227 000
1 \$	-	-	-	1 \$	-	-	-	1 \$	-	-	403 000
2 \$	-	-	33 000	2 \$	-	-	-	2 \$	-	-	11 943 000
2002 Total des pièces				2001 Total des pièces				2000 Total des pièces			
1 446 707 000				1 444 411 000				1 673 092 000			

(1) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

1. Croissance. Les technologies adoptées ces dernières années qui favorisent la communication avec clients et fournisseurs et permettent à la Monnaie de mieux comprendre et de mieux servir sa clientèle, contribuent à la rendre plus compétitive. Désormais capable de recueillir des renseignements de qualité sur les clients, les ventes, les coûts, la rentabilité, les prévisions et les indicateurs de rendement, la Monnaie est devenue plus flexible et plus apte à réagir aux circonstances.

2. Qualité et efficacité. Résolue à devenir le chef de file du monnayage mondial, la Monnaie continuera de miser sur des moyens technologiques rentables et novateurs et sur une rigoureuse application des principes de la fabrication sans gaspillage, et de relever sa productivité par l'intégration, l'automatisation et l'amélioration de ses procédés.

Cette quête d'excellence passe nécessairement par de meilleures communications avec les clients et une volonté inflexible de satisfaire et même de dépasser leurs attentes. Chaque produit doit être de qualité, d'où la nécessité d'une vigilance soutenue afin d'éliminer les défauts et les délais de réusinage et de production qu'ils occasionnent.

Enfin, la Monnaie a fondé avec le Groupe International Travelway une coentreprise confiée à sa filiale en propriété exclusive, TGM Specialty Services Inc., qui offrira des produits et des services d'emballage aux marchés intérieur et international et des solutions clés en main comprenant l'assemblage, la distribution et la gestion du commerce de détail. Cette initiative traduit sa volonté de grandir par intégration verticale et par des alliances stratégiques débouchant sur des créneaux de marchés lucratifs qui s'inscrivent dans le prolongement naturel de ses activités.

En progressant constamment sur les fronts de la technologie, du renseignement commercial, de la productivité et de l'efficacité, la Monnaie pourra mieux s'imposer dans un climat d'intense concurrence. Par ses connaissances et ses compétences inhérentes et par une approche plus rentable, elle continuera d'apporter de la valeur au gouvernement et à la population du Canada, à ses employés et à ses clients.

qui apportaient plus de souplesse, de fiabilité et de productivité. Les principales ont été les suivantes :

- 0,7 million de dollars pour mettre en œuvre la technologie des codes à barres dans les ateliers de Winnipeg et d'Ottawa;
- 0,6 million de dollars pour optimiser le système PIRE, améliorer la collecte de renseignements commerciaux et moderniser des équipements.

**Financement :** En décembre 2002, la Monnaie avait abaissé à 21,7 millions de dollars sa dette au titre de l'installation de placage, par un remboursement prévu de 3,1 millions du capital et un versement d'intérêt de 1,9 million. Elle a aussi effectué un remboursement prévu de 1,4 million applicable au principal et à l'intérêt d'une dette de 10 ans dont l'échéance est en décembre 2007.

Risques d'exploitation

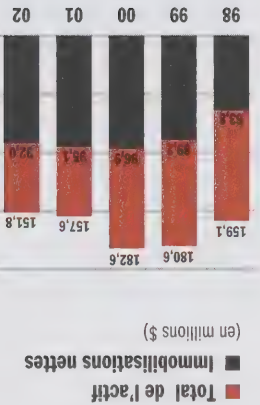
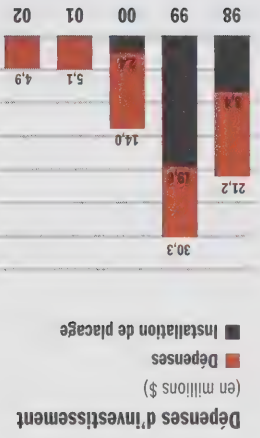
**Métaux précieux :** La Monnaie achète trois métaux précieux, l'or, l'argent et le platine, qui entrent dans la composition de la Feuille d'érable et des pièces numismatiques. Les métaux servant à fabriquer les plaquettes et les pièces d'investissement subissent des variations de prix, mais ne présentent pas de risque parce qu'ils sont achetés et vendus le même jour, au même prix et dans la même devise. Quant aux produits numismatiques, le risque est atténué au moyen d'un programme de couverture comportant des contrats à terme et des options. À la fin de 2002, la Monnaie avait huit contrats à terme relatifs à l'achat de 507 607 onces d'argent destiné à la fabrication de pièces.

**Métaux communs :** La Monnaie achète des alliages de toutes sortes, formés à partir de quelques métaux communs, pour produire ses pièces de circulation canadiennes et étrangères. Les plus importants de ces métaux sont le nickel, le cuivre et l'acier, dont le marché demeure très instable. La Monnaie a pris des arrangements avec des fournisseurs stratégiques afin d'assurer ses approvisionnements et de bien gérer ses coûts dans cette conjoncture incertaine. En fixant la valeur du métal au moment de l'adjudication du contrat, elle s'expose moins aux fluctuations de prix.

**Taux de change :** Comme ses revenus proviennent en partie des exportations, la Monnaie atténue le risque de change en fixant le prix des contrats dans la même devise que les dépenses à engager et en utilisant les recours de son programme de couverture.

Perspectives

Selon les pronostics de la Monnaie, le marché restera défavorable comme ces deux dernières années. La demande de pièces numismatiques ou de pièces de circulation étrangères ne reprendra pas de manière sensible et restera l'objet d'une concurrence très vive. La Monnaie voit 2003 comme une année de transition, mais ses priorités stratégiques demeurent les mêmes :





exigé par l'Inventaire national des rejets de polluants. Elle verra s'il y a lieu d'obtenir durant l'année la certification ISO 14001, un ensemble de normes strictes auxquelles elle tient à faire correspondre ses régimes de gestion environnementale. Elle collabore en permanence avec d'autres organismes gouvernementaux pour revoir, interpréter et enrichir la législation environnementale qui pourrait toucher son exploitation.

### Dépenses d'administration

Si elles ont diminué en pourcentage des revenus, tombant à 6 %, les dépenses d'administration ont augmenté en chiffres absolus, passant à 21,8 millions de dollars (21 millions en 2001). Due à des frais de restauration et à des primes d'assurance plus élevées, cette augmentation a été atténuée cependant par un effort délibéré de compression des dépenses discrétionnaires, dicté par la baisse de la demande pour les produits et services de la Monnaie.

### Résultats d'exploitation

L'exploitation s'est soldée par une perte de 6 633 000 \$, comparée à un bénéfice de 616 000 \$ en 2001. La marge bénéficiaire brute a reculé à 14 %, contre 22 % en 2001. Les écarts entre les deux années s'expliquent par les dépenses de promotion et la radiation des stocks de pièces numismatiques étrangères et par la dépréciation des stocks de bijoux et d'autres produits numismatiques.

La Monnaie a réalisé un profit net sur change de 440 000 \$ (perte nette de 560 000 \$ en 2001) par suite d'une meilleure gestion de son fonds de roulement et d'un affaiblissement du dollar américain durant l'année.

Les intérêts créditeurs ont augmenté par rapport à 2001, passant de 220 000 \$ à 496 000 \$, tandis que les intérêts débiteurs, essentiellement ceux de la dette contractée pour construire l'installation de placage, sont passés à 1,9 million de dollars (2,1 millions en 2001).

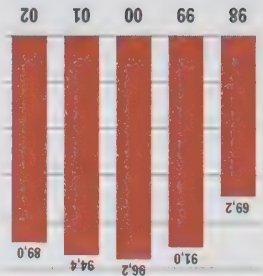
Les dépenses d'amortissement se sont élevées à 8,1 millions de dollars, contre 6,9 millions en 2001.

### Liquidités et ressources en capital

L'encaisse et les placements à court terme totalisaient 18,9 millions de dollars à la clôture de l'exercice, contre 5,2 millions à la fin de 2001. La Monnaie a pu financer durant toute l'année ses dépenses d'exploitation et d'investissement sans emprunter à court terme. Son ratio d'endettement était de 0,33:1, contre 0,36:1 un an plus tôt.

**Dépenses d'investissement :** Ces dépenses ont totalisé 4,9 millions de dollars (5,1 millions en 2001) et ont consisté surtout en investissements

Avoir de l'actionnaire  
(en millions \$)



procédés de fabrication et des systèmes d'information qui augmentent la productivité par employé, la Monnaie a réduit son effectif, qui comptait 563 employés (permanents et temporaires) à la fin de l'exercice, contre 639 au 31 décembre 2001. Les salaires et les avantages sociaux ont diminué, passant à 33,6 millions de dollars (38,2 millions en 2001).

On s'efforcera en 2003 de mettre au point un plan de relève et un système de gestion des connaissances. De nombreux employés de la fabrication devraient prendre leur retraite d'ici cinq ou 10 ans, emportant avec eux un précieux bagage de connaissances exclusives. Il est donc crucial de former une relève compétente, de désigner ces connaissances et de les rendre accessibles, surtout celles qui garantiront le maintien de la qualité et de l'efficacité.

Les dépenses de perfectionnement ont diminué, passant à 0,5 million de dollars (0,6 million en 2001), mais la Monnaie demeure aussi ferme dans son engagement envers la formation et l'encadrement. Cette baisse tient au fait que l'usine de placage de Winnipeg, construite au début de 2000, est maintenant en pleine exploitation et que la plupart des employés connaissent bien les nouvelles méthodes de gestion et d'exploitation qui ont transformé la Monnaie ces sept dernières années. Il y a aussi moins de cours théoriques et davantage de formation en cours d'emploi.

La Monnaie a mené à bien la négociation d'une convention collective de trois ans avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada.

Santé et sécurité au travail

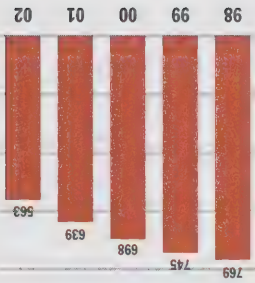
Le taux de fréquence des accidents est tombé à 2,0 (6,9 en 2001). Le taux de gravité des accidents est grimpé à 54,1 (39,9 en 2001), une (1) blessure survenue à l'établissement d'Ottawa ayant nécessité une longue convalescence. Le maintien de conditions de travail sûres est une responsabilité collective des gestionnaires et des employés, comme l'ont fait ressortir les discussions de groupe tenues aux deux établissements, ainsi que les cours destinés à réduire la fréquence et la gravité des accidents. En 2003, on évaluera l'efficacité des programmes de sensibilisation et de formation et on mettra tout en oeuvre pour cerner et régler les problèmes qui pourraient mettre en danger les travailleurs de la Monnaie. Une vérification sera effectuée à Winnipeg, où les gestionnaires recevront le soutien et la formation nécessaires pour contribuer encore davantage à la santé et à la sécurité au travail.

Environnement

La Monnaie examine continuellement ses activités et ses méthodes afin de s'assurer qu'elles sont inoffensives pour l'environnement et pour la santé et la sécurité des employés. En 2003, elle évaluera de mois en mois l'efficacité des améliorations apportées en 2002 au traitement des eaux usées à Winnipeg, et elle dressera pour ses deux établissements le rapport

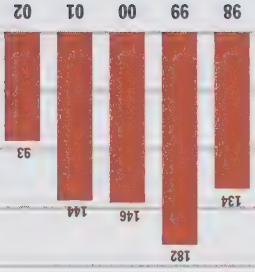
Nombre d'employés

(au 31 décembre)



Ventes à valeur ajoutée - Revenus par employé

(en milliers \$)



La Division du marketing et des ventes a notamment perfectionné ses méthodes. Grâce au système de gestion des relations avec les clients (CRM), elle a pu scruter d'un oeil nouveau la clientèle et la segmenter selon les habitudes d'achat. En 2003, la Monnaie continuera d'enrichir ce système et fera une analyse détaillée de chaque gamme de produits et de chaque circuit de distribution. Son but est d'atteindre la rentabilité maximale en raffinant l'offre de produits, le ciblage, les messages et l'aide à la clientèle par une meilleure compréhension du processus des ventes et des clients compris dans chaque circuit.

Comme elle veut aussi créer des produits correspondant aux goûts du jour, la Monnaie tiendra en 2003 un forum de discussion en ligne avec les clients et les détaillants. Elle mènera également une étude comparative visant à mesurer la satisfaction des clients selon les paramètres établis par l'American Customer Satisfaction Index.

La Division du marketing et des ventes terminera l'étude qu'elle mène auprès des intervenants pour déterminer leurs perceptions de la Monnaie et les attributs qui font sa marque. On procédera ensuite au positionnement de la marque et on veillera à son application uniforme à tous les produits et à toutes les communications avec les clients.

Cet accent mis sur la clientèle a déjà permis de simplifier la gamme de produits en éliminant des articles difficiles à écouler ou incompatibles avec les stratégies de croissance. Il explique aussi la décision de renforcer le marché secondaire en limitant les trappes de produits nouveaux.

La Division s'appliquera en 2003 à mettre au point un processus plus efficace d'élaboration des produits axé sur la rapidité, la rentabilité et la conformité aux normes de qualité établies de la Monnaie. Par une meilleure gestion du déroulement des travaux, on réduira l'encombrement des ateliers et on cernera à temps les problèmes susceptibles de nuire au succès du produit.

## Commerce électronique

Les ventes à même le site [www.monnaie.ca](http://www.monnaie.ca) ont augmenté de 56 % pour atteindre 2,8 millions de dollars (1,8 million en 2001), témoignant de l'efficacité des outils Web mis en place au milieu de 2001. Le nombre de commandes électroniques est passé à 18 419, contre 12 681 l'année précédente. L'Internet reste un excellent moyen de joindre et d'intéresser des particuliers, surtout des clients américains, qui autrement n'auraient pas fait d'achats.

## Gestion des ressources humaines

Ayant vu baisser la demande de ses produits et services et mis en oeuvre des

Quatre grands projets sont prévus pour 2003 :

- Expansion du système de fabrication en vue d'améliorer les plans et les prévisions de production. À Winnipeg, l'opération servira aussi à améliorer la gestion des stocks tandis qu'à Ottawa, elle servira à intégrer l'ingénierie dans le processus de fabrication.

- Usage plus rigoureux des systèmes d'affinage, permettant de planifier la capacité et de réduire le double emploi.
- Adoption du codage à barres dans la gestion des stocks d'outils proto-types, notamment le contrôle de poignons et de coins.
- Création de dépôts de données concernant la comptabilité générale, les approvisionnements, les stocks, les comptes créditeurs et les comptes débiteurs. À la fin de 2003, la Monnaie disposera d'un ensemble intégré de répertoires d'information, à gestion centrale et accessible par navigateur Web.

### Fabrication améliorée

La Monnaie s'est appliquée en 2002 à améliorer l'infrastructure des systèmes en place. Le raffinement des techniques a augmenté la qualité et abaissé le coût de fabrication des produits plaqués. L'usine de Winnipeg a mis au point un procédé qui rehausse la qualité des pièces de circulation et triple la vie utile des coins, lesquels atteignent maintenant des taux records de 500 000 et même d'un million de frappes chacun.

Le changement le plus important en 2002 a été la mise en oeuvre du codage à barres. Deux autres changements amélioreront le processus de fabrication, la réorganisation de l'ingénierie et la fusion des services de gravure et de production des coins.

Cette démarche faite d'améliorations spécifiques se poursuivra en 2003. La Monnaie commencera aussi à effectuer l'analyse des modes de détail-lance et de leurs effets (FMEA), une technique répandue dans l'industrie automobile, et à automatiser le contrôle statistique du processus (CSP) pour surveiller et corriger en temps réel les déviations par rapport aux devis techniques.

L'utilité de tous ces perfectionnements se mesure au degré de satisfaction de la clientèle et à la ponctualité des livraisons, l'objet même de la certification ISO 9001:2000 que Winnipeg a obtenue durant l'année et qu'Ottawa devrait se voir attribuer en 2003.

### Marketing et ventes

Les dépenses au titre du marketing et des ventes ont diminué, passant à 25,1 millions de dollars (26,3 millions en 2001), en raison de la moindre demande de certains produits et d'un ralentissement de l'activité commerciale.



**Autres :** La Monnaie produit un vaste assortiment de jetons, de médailles et de dollars de commerce, dont elle a tiré en 2002 des revenus de 2,1 millions de dollars, supérieurs de 50 % à ceux de l'année précédente (1,4 million). Sa plus grosse commande lui est venue du Gouverneur général du Canada : produire et distribuer 46 000 médailles du Jubilé de la reine Elizabeth II, dont les récipiendaires sont choisis parmi des listes de candidats soumises par les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, des regroupements professionnels et des organismes nationaux de l'éducation et de la culture, les Forces armées et la Gendarmerie royale, des associations d'anciens combattants, des fédérations sportives, des œuvres philanthropiques et des organismes de charité.

## Dépenses d'exploitation

Les dépenses d'exploitation (coût des produits vendus et dépenses de marketing, d'administration et d'amortissement) se chiffrent à 358 millions de dollars, une hausse de 46 % par rapport aux 245,3 millions de l'exercice précédent. Le coût des produits vendus, qui représente 86 % des dépenses d'exploitation (78 % en 2001), a augmenté de 59 % pour passer à 303 millions de dollars (191,1 millions en 2001), en raison de la hausse du prix de l'or et d'un plus gros volume de plaquettes et de pièces d'investissement, de pièces numismatiques et de pièces de circulation canadiennes.

**Grands projets – amélioration des procédés et des systèmes**

La Monnaie s'est attachée à exploiter à fond la capacité des systèmes installés à la grandeur de l'entreprise au début de 2001. Après un an de rodage, les fonctions de base servaient à intégrer les opérations, l'information et les éléments humains. En 2002, il s'agissait de porter à un degré optimal l'usage de ces outils complexes et puissants, notamment pour planifier la fabrication.

Voici les principaux progrès réalisés en 2002 :

- Distribution via le Web de données et de rapports de ventes et de marketing, en vue d'une analyse approfondie de la clientèle.
- Application au secteur de la fabrication des outils et du savoir-faire mis au point pour constituer la base de données sur les ventes et le marketing : fiches de temps et de présence permettant de mieux suivre les mouvements de matériaux et de main-d'œuvre.
- Mise en commun par le Web d'un système de tenue des 22 inventaires de pièces canadiennes répartis à travers le pays, y compris l'adoption en 2003 d'algorithmes prévisionnels plus précis.
- Mise au point d'un système d'échange de données pour la réception et le traitement des commandes, de manière à ce que les préavis d'expédition et les étiquettes soient conformes aux exigences de plus en plus strictes des clients.

**Perspectives :** En raison de la menace de guerre en Irak, il était hasardeux au début de 2003 de prédire les mouvements du prix de l'or pour l'année en cours. Les ventes pourraient baisser étant donné que l'or acheté par des investisseurs au cours des 18 derniers mois est revendu sur le marché secondaire.

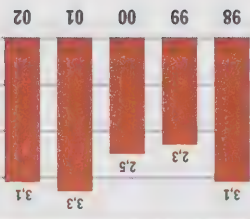
**Services d'affinage :** La Monnaie affine et refond de l'or pour le compte de divers clients canadiens et étrangers. Elle commercialise des grains d'or destinés à la bijouterie et à la fabrication, et fait des essais pour le compte de sociétés minières et d'agences de métaux précieux. Les revenus d'affinage ont diminué de 21 %, passant à 3,3 millions de dollars (4,2 millions en 2001), un retour à la normale après l'achèvement d'un contrat de courte durée. L'affinerie de la Monnaie traite aussi les métaux précieux qui entrent dans la composition de ses pièces d'investissement et de ses pièces numismatiques.

**Perspectives :** La capacité mondiale d'affinage correspond au double, voire au triple des besoins. La production des mines d'or d'Amérique du Nord déclinant depuis au moins une décennie, les affineries se sont ajustées par des rationalisations, des regroupements et, dans certains cas, des fermetures. Malgré une vive concurrence, la Monnaie est parvenue à augmenter légèrement sa part de marché et son bénéfice en réduisant ses coûts, en améliorant constamment ses procédés et en offrant des produits et des services spécialisés, sur lesquels elle mise pour accroître ses revenus d'affinage en 2003. Il est possible également que des sociétés minières, encouragées par les prix de l'or, ouvrent des mines considérées jusqu'ici non rentables.

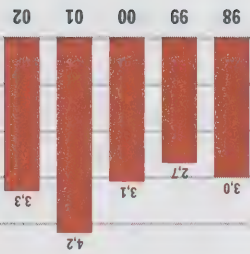
**Bijoux :** La Monnaie s'est lancée en 1997 dans la production de bijoux à thème numismatique. Encouragée par un modeste succès, elle a fait appel à plusieurs joailliers pour mettre au point en 2000 sa gamme PURE 9999 de bijoux à pierres précieuses, distribuée dans des boutiques de luxe et des magasins de détail en Amérique du Nord. Pour différentes raisons, dont le prix, les tendances de la mode et un manque de synchronisme, la réaction des consommateurs à ces objets de qualité et de belle facture a été moins qu'enthousiaste. Bien que les ventes aient augmenté de 33 %, passant à 1,6 million de dollars (1,2 million en 2001), la Monnaie se retrouve à la fin de 2002 avec un imposant stock de bijoux PURE 9999, qu'elle envisage de réduire en 2003 après avoir déprécié sa valeur de 5,5 millions de dollars.

**Perspectives :** La Monnaie continue de chercher à écouler son stock de bijoux PURE 9999 par divers canaux de vente au détail. Cependant, l'industrie des bijoux de luxe prévoit de faibles ventes durant toute l'année 2003, en raison d'une baisse des dépenses de consommation aux États-Unis.

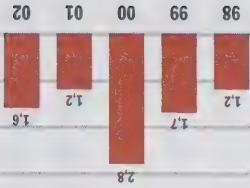
Services d'affinage  
(poids brut reçu en millions d'onces troy)



Revenus d'affinage  
(en millions \$)



Revenus des bijoux  
(en millions \$)



lier en Amérique du Nord et en Asie. Les ventes de pièces numismatiques étrangères ont rapporté en tout 13,8 millions de dollars (667 000 \$ en 2001).

**Perspectives :** La demande est fonction d'événements historiques qui méritent d'être commémorés par l'émission d'une pièce spéciale. La Monnaie restera à l'affût des occasions, mais voudra assurer le succès des futurs programmes en se montrant plus prudente dans l'élaboration des accords de partenariat. Au début de 2003, on prévoyait pour l'année des ventes réparties entre quelques modestes contrats.

**Produits d'investissement :** Les revenus tirés de ces produits ont augmenté de 126 %, passant à 210,8 millions de dollars (93,3 millions en 2001), suivant les grandes tendances du marché :

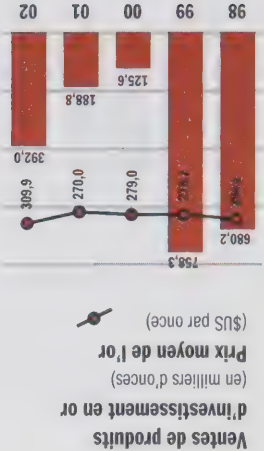
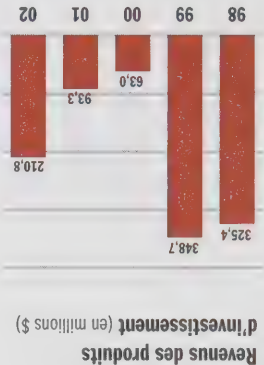
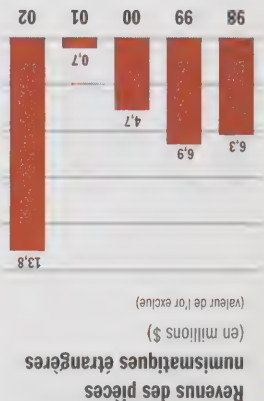
- le malaise géopolitique causé par la situation en Irak, au Venezuela et en Corée du Nord et la crainte toujours présente d'attentats terroristes;
- le déclin continu des marchés boursiers causé par des économies vacillantes et la perte de confiance envers les dirigeants de sociétés ouvertes.

Les ventes d'or ont grimpé de 108 %, passant à 392 000 onces par rapport à 188 800 onces en 2001. Le cours de l'or, pratiquement stable à 270 \$US l'once en 2001, a fluctué entre 278 \$US et 349 \$US en 2002.

Tandis que la demande d'or grimpeait en flèche, les sociétés aurifères en faisaient diminuer l'offre. Car, devant pareille demande, les sociétés réduisent ou suppriment les programmes de couverture de leur production future, lesquels jusque-là servaient à créer de l'offre dans le marché par la vente d'or non encore extrait du sol.

Grâce à l'ampleur et à la souplesse de ses moyens de fabrication, et surtout à sa capacité de produire ses propres flans, la Monnaie a pu devancer ses concurrents dans un marché nerveux où la vitesse est un avantage crucial. C'est ainsi qu'elle a repris la tête des fournisseurs de pièces et de plaquettes d'or, sa part du marché mondial passant à 40 %, soit 8 % de plus que l'année précédente.

En hausse également chez les investisseurs, la demande d'argent a cependant décliné dans l'industrie. La Chine, grand producteur du métal, voit aussi baisser la demande industrielle et continue de vendre des millions d'onces sur le marché international. Les ventes de la Monnaie ont augmenté de 44 %, passant à 576 000 onces (399 000 en 2001). Le cours de l'argent a fluctué entre 4,24 \$US et 5,10 \$US l'once (4,06 \$US et 4,87 \$US en 2001).





baisse de leur revenu disponible. En second lieu, pour attirer une part de ce revenu, il faut créer des pièces qui font vibrer le client ou qui touchent sa sensibilité esthétique.

La Monnaie a continué d'innover en 2002, adaptant des techniques utilisées dans d'autres secteurs pour obtenir des effets inédits et une qualité extraordinaire. Elle aborde 2003 avec un optimisme prudent, dicté par les conditions incertaines du marché. Elle s'attend quand même à augmenter ses ventes de pièces numismatiques en cultivant soigneusement ses rapports avec le marché et en proposant des pièces qui suscitent l'enthousiasme des consommateurs.

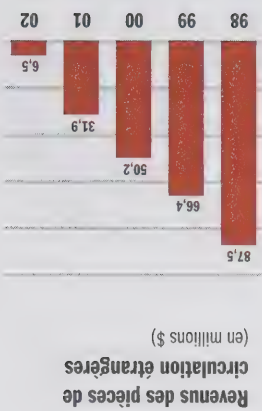
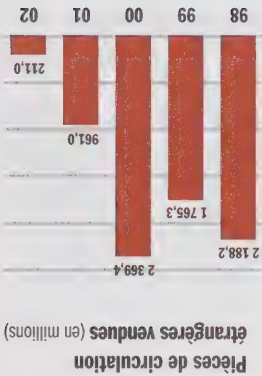
**Pièces de circulation étrangères :** La Monnaie a produit et vendu 211 millions de flans et de pièces destinés à 11 pays (961 millions en 2001), pour des revenus de 6,5 millions de dollars (31,9 millions en 2001), provenant surtout de pays d'Amérique latine et d'Afrique.

Comme la demande dépend de l'activité économique et que la croissance a été plutôt lente dans la plupart des économies, les gouvernements étrangers ont présenté moins d'appels d'offres et la Monnaie, moins de soumissions (22, contre 24 en 2001). Contrairement aux années passées, elle n'a pu obtenir une part importante de ces contrats, l'avènement de l'euro le 1<sup>er</sup> janvier 2002 ayant provoqué un excédent de capacité en Europe et une abondance d'alliages recyclés et peu coûteux.

**Perspectives :** Plus d'une centaine de concurrents se disputent le marché mondial du monnayage. Si la Monnaie a besoin de revenus pour fonctionner, beaucoup de ses rivaux bénéficient de subventions et de mises de fonds de l'Etat. Dans un climat de concurrence féroce, le prix de revient est devenu le facteur déterminant des ventes. Les clients s'attendent au prix le plus bas et mettent la barre plus haut en ce qui concerne la qualité, les échéanciers de livraison et d'autres clauses contractuelles.

La Monnaie a produit plus de 52 milliards de pièces pour 62 pays depuis 1975. Ses principaux avantages, qu'elle continuera de faire valoir, sont sa tradition de compétence et de qualité et ses relations de longue date. Ses perspectives seront meilleures, cependant, si elle convainc les clients des vertus du placage à faible coût et persuade un plus grand nombre de pays de modifier les lois qui définissent les caractéristiques de leur monnaie. En 2003, elle s'attachera à présenter des offres polyvalentes comprenant, outre les pièces et les flans, des options comme des transferts de technologie et des services de consultation.

**Pièces numismatiques étrangères :** La Monnaie a produit des flans et des pièces numismatiques pour un certain nombre de pays, en particu-





Cette combinaison influe sur le bénéfice que le gouvernement encaisse sous forme de seigneurage (différence entre la valeur nominale des pièces et leurs coûts de production et de distribution aux institutions financières). On prévoyait que l'installation de Winnipeg réduirait ces coûts de 10 millions de dollars par an, un objectif toujours atteint ou surpassé depuis son ouverture en janvier 2000. D'après les chiffres de production de 2002, le gouvernement recevra en seigneurage 91 millions de dollars, une hausse de 333 % par rapport à 2001 (21 millions).

La Monnaie ayant aussi le mandat public de promouvoir la fierté nationale, toutes les pièces émises en 2002 commémoreraient le 50<sup>e</sup> anniversaire du couronnement de la reine Elizabeth II.

**Perspectives :** De concert avec tous les intervenants, la Monnaie achèvera la mise au point des systèmes et des procédés entamée en 2002 et raffînera ainsi ses méthodes de distribution.

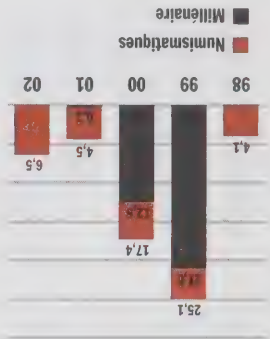
**Pièces numismatiques canadiennes :** La Monnaie a continué de parfaire et d'adapter les compétences et les techniques qui font évoluer l'art et la science du monnayage. Bon nombre des nouveautés de l'année se sont écoulées en grande quantité, dont :

- la Découverte du pétrole en Alberta (champ pétrolière Leduc), pièce en or 14 carats à la surface « noire » selon un procédé mis au point en 2001; la pièce en or avec triple camée portant les effigies de la reine qui ont orné les pièces canadiennes au cours des 50 dernières années;
- la Tulipe dorée, pièce de 50 cents en argent sterling portant une tulipe jaune appliquée par placage sélectif sur fond argent;
- l'ensemble de pièces en or de 5 \$ et de 10 \$ de 1912, commémorant le 90<sup>e</sup> anniversaire des premières pièces d'or du Canada;
- la Feuille d'érable en argent « porte-bonheur » d'une once, où on a conjugué holographie et laser pour accentuer la couleur de la feuille et le contraste avec l'arrière-plan;
- le dollar en argent épreuve numismatique (édition spéciale) à l'effigie de la Reine mère;
- l'ensemble de quatre pièces holographiques Feuille d'érable en platine illustrant le grand héron;
- l'ensemble du Jubilé épreuve numismatique (édition spéciale).

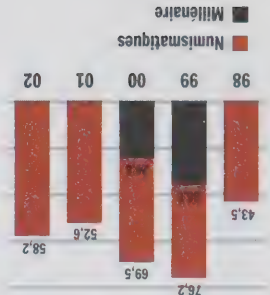
Les pièces numismatiques canadiennes ont rapporté en tout 58,2 millions de dollars, soit 11 % de plus qu'en 2001 (52,6 millions).

**Perspectives :** Si complexes et perfectionnées que soient les techniques utilisées pour les fabriquer, les pièces numismatiques demeurent des objets de collection parmi les nombreux autres qu'offre le marché, ce qui pose deux problèmes à la Monnaie. D'abord, les consommateurs dépendent moins à ce titre depuis deux ou trois ans, parallèlement à la

**Pièces numismatiques canadiennes vendues** (en millions)  
**Pièces du millénaire vendues** (en millions)



**Revenus des pièces numismatiques canadiennes** (en millions \$)  
**Revenus des pièces du millénaire** (en millions \$)



Résultats d'exploitation consolidés

Les revenus ont augmenté de 43 % pour passer à 351,4 millions de dollars, contre 246 millions en 2001, le malaise économique et politique qui a touché les économies nationales et les consommateurs dans le monde entier ayant provoqué une forte hausse de la demande d'or. Malgré cette augmentation, les bénéfices ont reculé de 3,6 millions de dollars, pour une perte nette de 5,4 millions (perte de 1,8 million en 2001).

Voici les facteurs qui ont joué en 2002 :

- Les revenus tirés des pièces numismatiques canadiennes ont augmenté de 11 %, passant à 58,2 millions de dollars (52,6 millions en 2001). Les nouveautés ont eu beaucoup de succès, en particulier les pièces du jubilé de la reine Elizabeth II et la pièce de 14 carats rappelant la découverte de l'« or noir » en Alberta.

- Les revenus tirés des pièces de circulation étrangères ont baissé de 80 %, passant à 6,5 millions de dollars (31,9 millions en 2001), la contraction de l'économie mondiale ayant fait chuter la demande chez les gouvernements étrangers. Les établissements monétaires, en excédent de capacité, se sont disputé àprement les appels d'offres lancés.

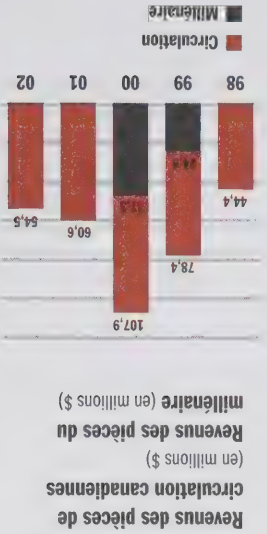
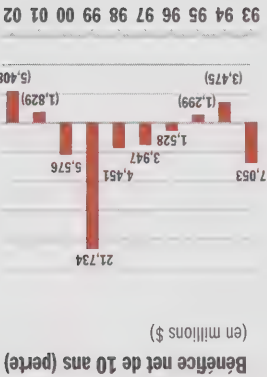
- Au chapitre des pièces numismatiques étrangères, la Monnaie a subi une perte de 2,6 millions de dollars due principalement aux dépenses de promotion et à la radiation des stocks excédentaires. Même si les programmes de pièces numismatiques étrangères ont produit un revenu total de 13,8 millions de dollars, les ventes n'ont pas répondu aux attentes.

- La valeur des bijoux en stock a été dépréciée de 5,5 millions de dollars. La contraction de l'économie mondiale et la baisse des dépenses de consommation ont nui à l'expansion de la gamme PVRÉ 9999. Si les ventes sont passées à 1,6 million de dollars (1,2 million en 2001), la demande de bijoux de luxe est restée faible, surtout aux États-Unis.
- Les ventes de produits d'investissement ont grimpé de 126 %, passant à 210,8 millions de dollars (93,3 millions en 2001). Cette forte demande influe nettement sur les revenus consolidés, mais moins sur les bénéfices étant donné la faible marge de profit par once d'or.

Revenus

Les revenus ont totalisé 351,4 millions de dollars, une hausse de 43 % par rapport à 2001 (246 millions), due en bonne partie aux ventes de produits d'investissement. Par contre, les pièces de circulation étrangères ont rapporté beaucoup moins, la croissance économique ayant stagné dans la plupart des pays.

**Pièces de circulation canadiennes :** Ces pièces ont rapporté 54,5 millions de dollars, soit 10 % de moins qu'en 2001 (60,6 millions), malgré une légère augmentation du nombre de pièces produites (1 446,7 millions, contre 1 444,4 millions en 2001). La baisse de revenus s'explique par une combinaison différente des valeurs émises.



# Régie de l'entreprise

Le Conseil d'administration de la Monnaie veille à l'orientation générale, aux affaires et à la gestion de la Société. Il a été très actif en 2002, comme en témoignent ses 12 réunions plénières et les 13 réunions de ses différents comités.

Le Conseil considère que de bonnes pratiques de régie interne sont essentielles à l'exploitation efficace et prudente de la Société et à la poursuite de ses objectifs. C'est pourquoi il agit en toute indépendance de la direction :

- les rôles du président du Conseil et du président de la Monnaie sont distincts;
- le Conseil est composé majoritairement d'administrateurs sans lien avec la Société;
- tous les comités du Conseil sont composés majoritairement de membres sans lien avec la Société.

Le Conseil est composé pour moitié d'administrateurs nommés au cours des cinq dernières années. Il comble les postes de la haute direction et délègue pouvoirs et responsabilités à la direction. Les cadres supérieurs sont censés atteindre les objectifs fixés par le Conseil et leur rendement est évalué en regard de ces objectifs.

On trouvera dans ce rapport annuel une analyse du rendement de la Société en 2002, faite par la direction.

## Comités du Conseil d'administration

### Vérification

Le Comité de vérification s'assure que les rapports comptables et financiers sont assujettis à des mécanismes appropriés de contrôle interne. Il communique efficacement avec le Conseil, avec les vérificateurs internes et externes et avec la direction. Il veille à l'indépendance de tous les vérificateurs et rend compte régulièrement au Conseil plénier. Il reçoit et recommande à l'approbation du Conseil les documents tels que le rapport annuel, l'analyse par la direction et les états financiers consolidés dûment vérifiés.

### Ressources humaines

Le Comité des ressources humaines examine les politiques de rémunération, les avantages et autres questions relatives aux employés et surveille la planification de la relève. Il examine le plan de rendement annuel des cadres supérieurs, évalue le rendement du président de la Monnaie et fait des recommandations au Conseil d'administration sur ces sujets.

### Régie de l'entreprise

Le Comité de régie examine la structure et la composition du Conseil et de ses comités et définit la relation, les rôles et les pouvoirs du Conseil et de la direction. Il donne des avis en matière d'organisation et surveille la marche des affaires importantes, dont l'application du Plan d'entreprise et des politiques de la Monnaie.



# Les dirigeants

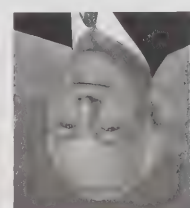
## Conseil d'administration



**Emmanuel Triassi**  
Président et associé  
du Groupe TEO  
Westmount (Québec)  
Président du Conseil  
et président de la  
Monnaie par intérim



**Timothy J. Spiegel**  
Associé, Spiegel, Skillen  
& Associates  
Kelowna  
(Colombie-Britannique)



**Sheldon F. Brown**  
Président  
S. Brown Cresting Ltd.  
Sydney  
(Nouvelle-Écosse)  
Président du Comité des  
ressources humaines



**Paul-H. Bilodeau**  
Président  
Paul-H. Bilodeau  
et Associés  
Québec (Québec)



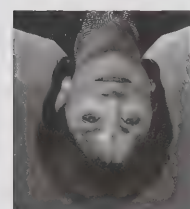
**Judith A. Kavanagh**  
Consultante  
Montréal (Québec)  
Présidente du Comité  
de vérification



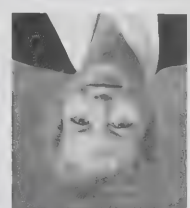
**Ernie Gilroy**  
Président  
Home Securities  
Insurance Services  
Winnipeg (Manitoba)  
Président du Comité  
de régie



**Louis Proulx**  
Président  
G. Proulx & Associés  
Assurances inc.  
Laval (Québec)



**Hillary Goldenberg**  
Présidente  
Thunder Bay Terminals  
Limited, une filiale de  
Russel Metals  
Toronto (Ontario)



**Marguerite F. Nadau**  
Avocate générale et  
secrétaire de la Société



**Diane Plouffe Reardon**  
Vice-présidente  
Communications



**Beverley A. Lepine**  
Vice-présidente  
Fabrication



**Brian Legris**  
Ressources humaines



**Kevin Casey**  
Vice-président par intérim  
Administration et Finances

## Cadres supérieurs



# Une valeur affinée pour tous les Canadiens

Société d'État et institution nationale, la Monnaie est un puissant véhicule des valeurs, de la culture et de l'identité canadiennes. Le Jubilé de la reine Elizabeth II lui a fourni une occasion idéale de jouer ce rôle en 2002. Profitant de la visite de Sa Majesté, elle a émis un dollar commémoratif en argent sterling et une nouvelle version de la pièce de circulation de 50 cents. Par ailleurs, elle a tenu dans tout le pays des *tea parties* fort courus. La Monnaie a donné à quatre enfants, gagnants d'un concours spécial, la chance de rencontrer la reine en personne.

Dans un autre concours faisant appel au talent et à l'imagination, elle a donné aux jeunes l'occasion de trouver le dessin qui ornerait la pièce annuelle de la Fête du Canada. Forte du succès des années précédentes, elle en a émis une version de circulation ainsi que sa version traditionnelle de collection à motifs colorés.

## Le Canada à l'honneur

La Monnaie a continué de répondre à la demande populaire de pièces illustrant des gens, des endroits et des événements ayant contribué à façonner le Canada. Le gisement d'« or noir » qui orne la pièce en or 14 carats rappelant la découverte du champ pétrolier Leduc en Alberta a été réalisé à l'aide d'une technique de sa propre création. Quelques semaines ont suffi pour écouler les 10 000 pièces émises. La Monnaie a aussi lancé le deuxième jeu de la série Festivals canadiens, qui souligne l'apport culturel de ces manifestations populaires, depuis Stratford jusqu'à Squamish. Dans la série Art canadien, elle a frappé une pièce en or 22 carats reproduisant la fameuse toile

*Le pin* de Tom Thomson, une initiative chaleureusement accueillie.



# Une valeur affinée pour nos employés



La Monnaie valorise ses employés en leur reconnaissant une juste part de sa réussite et en les tenant informés de ses orientations stratégiques. C'est ce qu'elle a continué de faire en 2002, grâce à une nouvelle stratégie de ressources humaines inspirée de ses objectifs généraux. Ce programme de perfectionnement professionnel appelé « Les affaires de la Monnaie » a permis aux employés de constater toute l'utilité de leurs tâches dans le grand contexte de l'exploitation. Toujours soucieuse de préparer la relève, la Monnaie a aussi mis l'accent sur la formation au leadership. Afin de préserver son bagage de savoir interne, elle a institué un programme d'encadrement, de rotation des emplois et de dotation de postes intermédiaires.

## Des relations harmonieuses

En 2002, la Monnaie a négocié une convention collective de trois ans avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada. En privilégiant une franche communication entre la direction et le personnel, elle a ramené les griefs à un nombre rarement vu ces dernières années. Enfin, l'amélioration constante de ses pratiques de santé et de sécurité a permis de réduire la fréquence des accidents.



# Une valeur affinée pour nos clients



## Mise en marché plus rapide

En 2002, la Monnaie a jeté un regard neuf sur la valeur offerte à la clientèle, saisissant les occasions de renforcer ses rapports avec elle et de mieux cibler ses offres de produits. Une étude approfondie comportant 750 interviews lui a donné des renseignements détaillés sur les préférences des clients et leurs penchants de collectionneur. En jumelant cette information aux statistiques de ventes tirées de sa base de données, elle a pu cerner exactement les caractéristiques et les habitudes d'achat de différents groupes. La Monnaie pourra ainsi mieux répondre à la demande du marché grâce à une segmentation précise de ses offres : une ligne Signature destinée aux collectionneurs avertis, une ligne Jeunes et une ligne Impressions consistant en cadeaux et articles de choix. Vu la croissance de ses ventes en direct, la Société a aussi commencé à élaborer une stratégie détaillée de commercialisation sur Internet.

Il faut savoir agir à temps dans le secteur du monnayage. Soucieuse de réduire ses délais de mise en marché, la Monnaie a commandé en 2002 une étude de son processus d'élaboration de nouveaux produits, qui débouchera sous peu sur un plan de commercialisation rapide et efficace des nouveaux produits en forte demande.



# Une valeur affinée pour notre actionnaire

La Monnaie a comme responsabilité première de faire fructifier l'avoir de son unique actionnaire, le gouvernement du Canada. Elle le fait surtout grâce au seigneurage, c'est-à-dire le bénéfice tiré de l'émission des pièces de circulation aux institutions financières. En 2002, la Monnaie a ainsi répondu à la demande du marché en produisant 1,4 milliard de pièces de circulation, qui rapporteront 91 millions de dollars à l'actionnaire. Sont comprises dans ce chiffre 700 millions de pièces plaquées à Winnipeg, où l'usine ultramoderne continue de procurer au gouvernement des économies supérieures à 10 millions de dollars par an.

La Monnaie s'efforce aussi de valoriser l'avoir de son actionnaire par ses autres activités commerciales et une exploitation toujours plus efficace. Si certains produits n'ont pas répondu aux attentes en 2002, la plupart ont connu du succès.

## Des normes plus strictes

La Monnaie a mis neuf mois à convertir son installation de Winnipeg à la nouvelle norme de qualité établie en 2000 par l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Il en résulte une intégration plus étroite de la gestion de la qualité, des objectifs d'affaires et de l'accent mis sur la clientèle. L'établissement d'Ottawa devrait à son tour voir l'application de la norme dans les premiers mois de 2003.





## Un rôle d'intérêt public

Malgré la conjoncture imprévisible de 2002, nous avons fait de bonnes affaires en nous acquittant avec succès de notre mandat public.

En cette année de jubilé du règne d'Elizabeth II, plus de 14,4 millions de pièces de circulation de 50 cents ont été distribuées d'un océan à l'autre. Une fois de plus, la Monnaie a produit sa pièce de la Fête du Canada, remise officiellement à tous les nouveaux citoyens assermentés durant les célébrations du *Canada en fête*, une heureuse tradition établie à la faveur d'un partenariat de quatre ans avec Citoyenneté et Immigration Canada. Une version numismatique de la pièce s'est pratiquement écoulée en l'espace de quelques semaines.

## Amélioration constante

La Monnaie a continué de miser sur la Planification des ressources de l'entreprise (PRE) et sur la norme ISO 9001:2000 pour atteindre ses objectifs d'excellence : améliorer la qualité, réduire les coûts, livrer à temps et mieux satisfaire la clientèle. Nous voyons déjà des résultats prometteurs. La Société a réduit à la fois ses dépenses et ses stocks en 2002. Rien qu'à Winnipeg, de nouvelles méthodes de gestion ont réduit les stocks de 30 %. Plus compétente dans le maniement des produits plaqués, la Monnaie a vu sa production passer de 500 millions à 700 millions de pièces.

Nous avons lancé de nouvelles initiatives afin de mieux cerner les valeurs, les convictions et les habitudes d'achat de la clientèle. En dialoguant avec les clients, nous connaissons mieux leurs motivations et leurs préférences, nous saurons mieux ajuster nos offres en fonction directe de la demande et nous réduirons les risques inhérents à l'introduction de nouveaux produits.

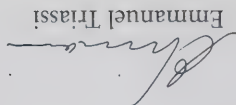
## Un passé garant de l'avenir

À l'heure où s'écrivent ces lignes, la Monnaie s'apprête à accueillir un nouveau président. Je tiens à remercier Mme Danielle Wetherup pour ses années de loyaux services. Sous sa présidence, les relations avec le personnel syndiqué se sont assainies, et la Monnaie a connu un succès retentissant avec son programme des pièces du millénaire, qui demeure à ce jour le plus grand exploit du monnayage mondial.

L'année 2002 a dispensé à parts égales les réussites et les écueils. Pourtant, les difficultés se sont limitées à certains secteurs d'activité et ne menacent pas la viabilité à long terme de l'entreprise.

Ce sont les gens de la Monnaie qui sont garants de cette viabilité. Par leur dévouement, leur fierté et leur loyauté, ils ont aidé l'entreprise à s'adapter aux tendances de ses principaux marchés. Ensemble, nous avons bâti une société flexible et ingénieuse, capable de saisir les occasions et de prendre des risques calculés et gérés avec prudence. Les ajustements apportés en 2002 contribueront certainement à notre réussite future, en 2003 et au delà.

Le président du Conseil,



Emmanuel Triassi

# Message du président du Conseil

La Monnaie royale canadienne a pris des moyens décisifs en 2002 pour se maintenir parmi l'élite mondiale des monnayeurs. En réaffirmant ses valeurs essentielles, en misant sur ses meilleurs atouts et en servant résolument les intérêts de toutes les parties en cause, elle voit maintenant s'éclaircir son horizon.

## À la hauteur des défis

Le marché mondial a continué de ressentir les effets de l'euro en 2002 : les métaux recyclés et l'excédent de capacité en Europe ont mené à des soumissions très basses sur les offres de production de pièces de circulation. C'est ainsi que la Monnaie n'a obtenu que 16 % des contrats qu'elle convoitait.

Refusant de laisser une conjoncture défavorable assombrir nos perspectives à long terme, nous allons promouvoir activement à l'échelle mondiale notre procédé de pliage d'avant-garde, plus économique que les procédés traditionnels. Si nous parvenons à intéresser des clients, nous aurons une longueur d'avance sur le front des pièces de circulation étrangères lorsque se produira l'inévitable redressement du marché.

La Monnaie produit également des pièces de collection destinées aux marchés étrangers. Les projets dans ce domaine n'ont pas donné les résultats escomptés en 2002, se soldant par une perte. La Société s'est empressée de déterminer les causes et de tirer les leçons de cet échec pour raffiner ses méthodes de lancement de nouveaux produits.

La Monnaie a réévalué durant l'année sa gamme de bijoux en métaux précieux PURBE 9999, qui à l'origine lui fournissait une occasion idéale d'augmenter sa part d'un marché à forte marge bénéficiaire et de compenser des activités moins rentables et fortement cycliques dans le marché des pièces de circulation étrangères. Malheureusement, le ralentissement économique mondial qui a débuté en 2001 a déprimé le marché nord-américain des articles de luxe. Les ventes prévues ne se sont pas matérialisées, et la Monnaie s'est retrouvée avec un excédent de stock dont elle a dû déprécier la valeur.

## Régie de l'entreprise

Je tiens à féliciter le Conseil d'administration pour le rôle particulièrement actif qu'il a joué en 2002 dans l'intérêt de la Société et de ses intervenants. Comme on pouvait le lire dans le rapport du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes (décembre 2000), « C'est en période de difficultés, de turbulences et de changements que la bonne régie des sociétés est des plus importantes ». Après avoir essuyé des pertes deux années de suite – et vu partir des membres de sa haute direction – la Monnaie avait besoin d'un regard neuf et d'une incitation au changement que le Conseil a su lui donner.

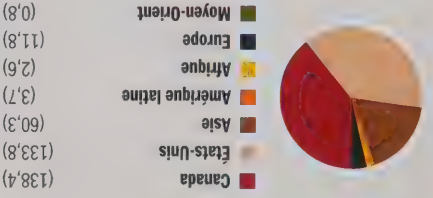
Le Conseil a commandé un examen complet des pratiques et des méthodes de régie interne, depuis les rôles et responsabilités jusqu'au rendement et à la gestion du risque, afin d'amener la Monnaie au sommet des pratiques d'excellence. La gestion du risque apparaît ici primordiale, car pour réussir et s'imposer parmi l'élite, la Monnaie doit continuer de prendre des risques calculés. C'est en gérant efficacement ces risques que nous atteindrons nos buts stratégiques.



Statistiques importantes de 2002

Perspectives

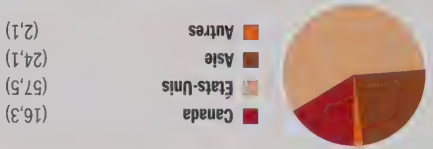
Revenus par région (en millions \$)



La Monnaie voit 2003 comme une année de transition, mais garde les mêmes priorités stratégiques : Croissance par une meilleure connaissance de la clientèle et un meilleur service.

- Qualité et efficacité. La Monnaie est résolue à se maintenir parmi l'élite mondiale en développement et en appliquant des technologies novatrices et rentables.

Revenus des produits d'investissement par région (en %)



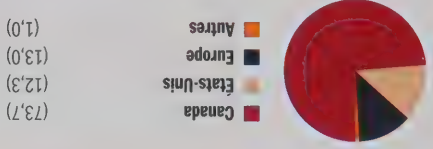
Les tensions géopolitiques causées par la situation en Corée du Nord et en Irak, la crainte toujours présente d'attentats terroristes et le redressement timide de l'économie continuent d'influer sur la demande d'or.

Pièces de circulation canadiennes (en millions de pièces)



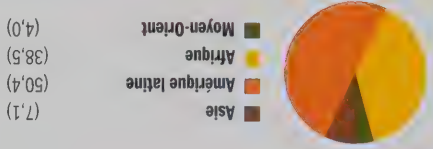
La Monnaie s'efforcera en 2003 d'améliorer les systèmes utilisés pour gérer l'offre et la distribution des pièces à travers le Canada.

Revenus des pièces numismatiques canadiennes par région (en %)



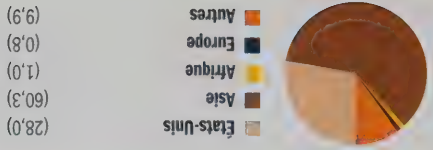
Bon nombre des nouveautés de 2002 se sont écoulées en grande quantité. Les ventes devraient continuer de croître grâce à une gestion prudente du marché secondaire et à la frappe de pièces qui suscitent l'enthousiasme des consommateurs.

Revenus des pièces de circulation étrangères par région (en %)



La contraction de l'économie mondiale a fait chuter la demande de pièces. La Monnaie s'attachera à présenter des offres polyvalentes comprenant des options comme des transferts de technologie et des services de consultation.

Revenus des pièces numismatiques étrangères par région (en %)



La Monnaie continue de repousser les frontières de l'innovation pour donner à ses pièces des effets inédits et une qualité extraordinaire. Elle aborde cependant 2003 avec un optimisme prudent.



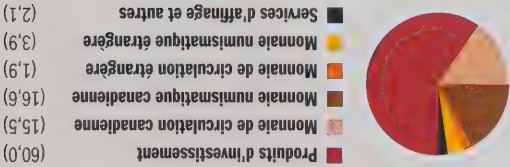
La Monnaie royale canadienne... d'un coup d'œil

Portrait et description des segments

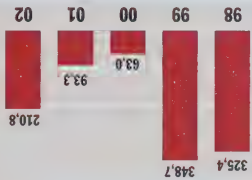
La Monnaie royale canadienne produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre les réseaux de distribution pour le compte du gouvernement du Canada. Elle est l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieurs et étrangers, et l'un des plus grands affineurs d'or du monde.

Revenus de 2002

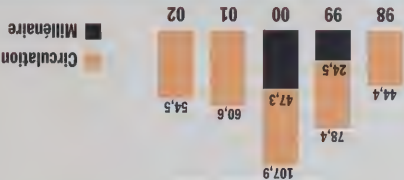
Revenus par segment (en %)



Revenus des produits d'investissement (en millions \$)



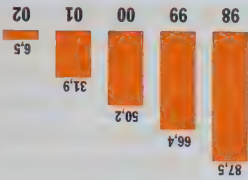
Revenus des pièces de circulation canadiennes (en millions \$)



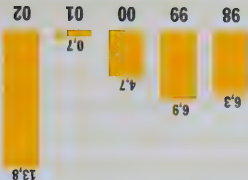
Revenus des pièces numismatiques canadiennes (en millions \$)



Revenus des pièces de circulation étrangères (en millions \$)



Revenus des pièces numismatiques étrangères (en millions \$)



Pièces de circulation étrangères  
Pièces servant aux transactions commerciales, trappées pour d'autres pays

Pièces numismatiques canadiennes  
Pièces de collection canadiennes en métaux précieux et communs

Pièces de circulation canadiennes  
Pièces servant aux transactions commerciales au Canada

Produits d'investissement  
Produits d'investissement en or et en argent

Pièces numismatiques étrangères  
Pièces de collection en métaux précieux et communs, trappées pour le compte d'autres pays



Finances et exploitation – Faits saillants

9423

2002	2001	variation (en %)
------	------	------------------

Principales données financières

Revenus	351,4	246,0	42,8
Perte avant impôt sur les bénéfices	(7,6)	(1,9)	(300,0)
Perte nette	(5,4)	(1,8)	(200,0)
Total de l'actif	151,8	157,6	(3,7)
Dépenses d'investissement	4,9	5,1	(3,9)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	23,3	14,3	62,9

Principales données d'exploitation

Pièces de circulation produites (en millions)	1 691,4	2 398,8	(29,5)
Produits d'investissement en or (en milliers d'onces)	392,0	188,8	107,6
Marge sur coûts variables des nouveaux produits	19 %	13 %	–
Nombre d'employés	563	639	(11,9)
Bénéfice brut (en millions \$)	48,3	54,8	(11,9)
Revenus de ventes à valeur ajoutée par employé*	93,0	144,0	(35,4)
Rendement des capitaux propres avant impôt	(8,2 %)	(2,0 %)	–
Ratio d'endettement	0,33:1	0,36:1	–
Avoir de l'actionnaire (en millions \$)	89,0	94,4	(5,7)

Production totale de pièces (en millions)	1 714,0	2 406,7	(28,8)
---	---------	---------	--------

\*Revenus moins le coût du métal, divisés par le nombre moyen d'employés (en milliers \$).

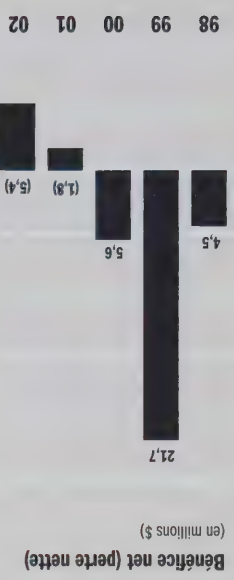
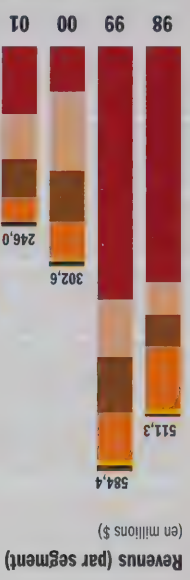


Table des matières

La Monnaie royale canadienne... d'un coup d'œil	2
Messsage du président du Conseil	4
Les dirigeants	10
Régie de l'entreprise	11
Rapport de gestion	12
Statistiques	24
Rapport de la direction	28
Rapport du vérificateur	29
États financiers consolidés	30
Notes aux états financiers consolidés	33

**Siège social, Ottawa**  
Monnaie royale canadienne  
320, promenade Sussex  
Ottawa (Ontario)  
Canada K1A 0G8  
(613) 993-3500

**Usine de Winnipeg**  
Monnaie royale canadienne  
520, boulevard Lagimodière  
Winnipeg (Manitoba)  
Canada R2J 3E7  
(204) 983-6400

www.monnaie.ca

Imprimé au Canada

Une valeur affinée



halpoo — (1997-2002)

halpoo — (1997-2002)











